

# Masteroppgave

**AM521413 Mastergradsavhandling - disiplinorientert**

**Endring av sourcing-strategier for organisasjoner med  
maritim virksomhet på Sunnmøre - En kvalitativ  
forskningsstudie**

**Forfatter(e): Sondre Eikås og Vegard Otterdal Nilsen**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 129**

**Ålesund, 27.05.15**

## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter <a href="#">høgskolens studieforskrift §31</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Hans Arthur Solli-Sæther

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiÅ med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut og «flettes inn» først i dokumentet)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13/Fvl. §13](#))

Denne mastergradsoppgaven er gjennomført og godkjent som del av et mastergradsstudium ved Høgskolen i Ålesund. Oppgaven er studentens eget selvstendige arbeid i henhold til § 6 i Forskrift om krav til mastergrad av 01.12.2005.

Dato: 27.05.2015

## Forord

Denne masterutredningen er utarbeidet som en avslutning av studiet Internasjonal Business og Markedsføring ved Høgskolen i Ålesund (HIALS). Oppgaven handler om endring av sourcing-strategi, der vi konsentrerer oss om hvilke faktorer man tar hensyn til i selve beslutningsprosessen. Temaet er valgt ut fra egen interesse og er relevant for vår fagretning. Oppgaven teller 30 studiepoeng.

Arbeidet med denne utredningen har vært krevende, men samtidig svært lærerikt. Gjennom prosessen har vi tilegnet oss kunnskap og erfaringer ut fra litteraturen og i møtet med de forskjellige organisasjonene vi har studert.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Hans Arthur Solli-Sæther for gode innspill, samarbeidsvilje og evnen til å lede oss på riktig vei. Videre vil vi takke de fire respondentene vi snakket med i datainnsamlingsprosessen for deres interesse. Oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

Ålesund 27. mai 2015

---

Sondre Eikås

---

Vegard Otterdal Nilsen

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg sourcing-beslutningen organisasjoner må ta når en outsourcingavtale nærmer seg slutten, eller når partene velger å avslutte kontrakten. Ved en slik oppløsning, har man valget om å 1) beholde den eksisterende outsourcing-tilbyderen, 2) bytte til en annen outsourcing-tilbyder, eller 3) ta aktiviteten tilbake «in-house» gjennom backsourcing. Dette punktet er vår «unit of analysis» og vi ønsker å undersøke hvilke valg man tar, hvilke motiv man legger til grunn i beslutningen, og effekten av strategi-endringen. Studien blir gjennomført som en kvalitativ metode i organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre, som har outsourcet deler av produksjonen. Organisasjonene vi undersøker er Tingstad, Fora Form, Fiskerstrand Verft og Kleven Verft.

For å belyse problemstillingen starter vi med en begrepsavklaring av de ulike strategiske valgene en organisasjon kan ta, før vi bygger et teoretisk rammeverk for videre analyse. Rammeverket er utledet av transaksjonskostnadsteori, agentteori, strategisk kjerne og kjernekompetanseteori, teori om internasjonal business, «interorganizational relationship theory» og «marketing channel» litteratur, og basert på Veltri (2005) sin doktorgradsavhandling om IS-backsourcing. Av disse teoriene får vi frem tre kategorier og tilhørende faktorer; 1) den økonomiske kategorien med faktorene særegne ressurser, kostnadsfordeler og byttekostnader, 2) den strategiske kategorien med faktorene endring av strategisk kjerne, endring av funksjonens rolle, strukturelle endringer, eksterne endringer og tap av kontroll, og 3) den relasjonelle kategorien med faktorene målkonflikt, tilfredshet, servicekvalitet, tillit og kommunikasjon.

Funnene viser at kostnadsfordeler er det viktigste motivet i beslutningsprosessen. Andre sentrale motiv er eksterne endringer, endring av strategisk kjerne, byttekostnader, endring av funksjonens rolle, tap av kontroll og målkonflikt. Relasjonelle motiv var nesten fraværende, og kan tyde på at organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre er nøye i forberedelsene når man inngår et outsourcingforhold. Oppgavens bidrag er 1) vi undersøker en liten undersøkt dimensjon av sourcing (tilbakeføring), 2) tidligere forskning har vært fokusert på IT, mens vi ser på produksjon, 3) oppgaven bidrar med et praktisk og relevant rammeverk organisasjoner med maritim virksomhet kan benytte seg av. Vi tilbyr også en oversiktlig begrepsavklaring, og forslår en ny hovedmodell med bakgrunn i våre fire caser.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>iv</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>v</b>
<b>Liste over figurer</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste over tabeller</b> .....	<b>viii</b>
<b>Kapittel 1 - Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Sourcing-decision.....	3
1.3 Problemstilling .....	4
1.3.1 Hva er problemet? .....	5
1.4 Forskningsspørsmål .....	5
1.5 Omfang.....	6
1.6 Begrunnelse for valg av virksomhetsområde .....	7
1.7 Oppgavens relevans .....	7
1.8 Oppsett .....	9
<b>Kapittel 2 – Sourcing-begrep og litteratur</b> .....	<b>10</b>
2.1 Hva er Global sourcing?.....	10
2.1.1 Risiko med Global Sourcing .....	11
2.2 Strategiske valg og begreper .....	12
2.2.1 Outsourcing .....	15
2.2.2 Offshoring og Captive Offshoring .....	17
2.2.3 Backsourcing.....	18
2.2.4 Reshoring .....	19
2.2.5 Backshoring .....	20
2.2.6 Insourcing.....	20
2.2.7 Begrepsbruk videre .....	21
2.3 Offshoring av standardiserte og avanserte aktiviteter .....	22
<b>Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>24</b>
3.1 Teoretisk fundament.....	24
3.1.1 Transaksjonskostnadsteori .....	25
3.1.2 Agentteori.....	25
3.1.3 Strategi .....	26
3.1.4 Internasjonal business .....	28
3.1.5 Interorganizational Relationship Theory.....	31
3.1.6 Marketing Channels Litterature .....	32
3.2 Motiv for strategiendring .....	32
3.2.1 Rammeverk .....	34
3.2.2 Den økonomisk kategorien .....	35
3.2.3 Den strategisk kategorien .....	38
3.2.4 Den relasjonelle kategorien.....	41
<b>Kapittel 4 – Metode</b> .....	<b>45</b>
4.1 Forskningsdesign .....	45
4.1.1 Utforskende, beskrivende og forklarende design.....	46
4.1.2 Intensiv eller ekstensiv .....	47
4.1.3 Tidsperspektivet .....	48
4.2 Metodisk tilnærming: Kvalitativ eller kvantitativ metode .....	51
4.2.1 Induktiv eller deduktiv .....	51
4.2.2 Holisme eller individualisme .....	52
4.2.3 Nærhet eller distanse .....	52

4.2.4 Ord eller tall .....	53
4.3 Valg av metode: Kvalitativ casestudie .....	53
4.3.1 Fordeler og ulemper .....	55
4.4 Datainnsamling og utvalg .....	56
4.4.1 Datainnsamling .....	56
4.4.2 Analyseenheter .....	58
4.5 Utvikling av intervjuet .....	59
<b>Kapittel 5 – Organisasjoner og caser .....</b>	<b>61</b>
5.1 Tingstad AS .....	61
5.1.1 Organisasjon .....	61
5.1.2 Case 1 – Bytte av outsourcingspartner .....	62
5.2 Fora Form AS .....	62
5.2.1 Organisasjon .....	62
5.2.2 Case 2 – Outsourced reshoring (backshoring) .....	63
5.3 Fiskerstrand Verft AS .....	63
5.3.1 Organisasjon .....	63
5.3.2 Case 3 – Fra fellesforetak til outsourcing .....	64
5.4 Kleven Verft AS .....	65
5.4.1 Organisasjon .....	65
5.4.2 Case 4 – Reshoring for insourcing (backsourcing) .....	65
<b>Kapittel 6 – Analyse og resultat .....</b>	<b>67</b>
6.1 Tingstad AS .....	67
6.1.1 Sekundærkilder .....	67
6.1.2 Foredrag .....	68
6.1.3 Uformell samtale .....	68
6.1.4 Formelt intervju .....	68
6.2 Fora Form AS .....	75
6.2.1 Sekundærkilder .....	75
6.2.2 Formelt intervju .....	76
6.3 Fiskerstrand Verft AS .....	82
6.3.1 Sekundærkilder .....	82
6.3.2 Foredrag .....	83
6.3.3 Uformell samtale .....	83
6.3.4 Formelt intervju .....	84
6.4 Kleven Verft AS .....	91
6.4.1 Sekundærkilder .....	91
6.4.2 Formelt intervju .....	92
<b>Kapittel 7 – Diskusjon .....</b>	<b>102</b>
7.1 Diskusjon .....	102
7.2 Forskningsspørsmål .....	110
7.3 Oppgavens bidrag .....	111
7.4 Begrensninger og fremtidig forskning .....	114
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>115</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>119</b>
Vedlegg 1 – Intervju-guide .....	119

## Liste over figurer

Figur 1 - The sourcing-decision .....	3
Figur 2 - Forskningsspørsmål .....	6
Figur 3 - Nivå av sourcing .....	11
Figur 4 - Sourcing-begrep.....	12
Figur 5 - Forskningsdesign.....	50
Figur 6 - Induksjon og deduksjon .....	52
Figur 7 - Modulbygging .....	66
Figur 8 - Utviklet modell, basert på våre case studier .....	113

## Liste over tabeller

Tabell 1 - Sourcing definisjoner .....	13
Tabell 2 - Treff i databaser .....	15
Tabell 3 - Oppsummering av begrepsforklaringer .....	22
Tabell 4 - Vest-Europeisk offshoring mønster .....	23
Tabell 5 - Teorioversikt .....	24
Tabell 6 - Kategorier og faktorer .....	44
Tabell 7 - Datainnsamling.....	59
Tabell 8 - Resultat .....	100
Tabell 9 - Hovedresultat, motiv for endring .....	105
Tabell 10 - Strategi-endringer .....	108



# Kapittel 1 - Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

En forretningspraksis som har blitt stadig mer *økonomisk, strategisk og relasjonelt* viktig innen internasjonal business er *sourcing*. Sourcing handler om å finne, velge og styre den best mulige kilden av forsyninger på verdensbasis, og blir av flere sett på som en komponent av den bredere aktiviteten *Supply Chain Management (SCM)* (Weele, 2010). SCM er styringen av alle aktiviteter, informasjon, kunnskap og finansielle ressurser forbundet med flyt og transformasjon av varer og tjenester fra råmaterial-leverandører, komponent-leverandører og andre leverandører på en slik måte at forventningene til organisasjonens sluttbrukere blir oppfylt. Sourcing skal med andre ord bidra til å oppfylle den endelige kundens forventninger gjennom besparelser i produksjon av varer og tjenester og/eller økt kvalitet (Weele, 2010).

For mange handler sourcing om avveilingen mellom å produsere selv eller å kjøpe inn. Fokus på innkjøpsfunksjonen og sourcing har fått økt betydning i den senere tid, siden de fleste selskap nå bruker mer enn halvparten av salgsomsetningen på kjøpte varer og tjenester (Weele, 2010). Effektive og konstruktive relasjoner med leverandører er nøkkelfaktorer for selskapets kortsiktige finansielle posisjon og langsiktige konkurransedyktighet.

Globaliseringen har ført til at grensene mellom organisasjonen og dens omgivelser er stadig i endring, og har gjort valget mellom å produsere selv eller kjøpe inn enda mer sentralt.

Globaliseringen har også ført til at markedet for eksterne leverandører har vokst frem, og organisasjoner må ikke lenger produsere internt med lav effektivitet i mangel på eksterne tilbydere. Organisasjoner inngår, og avslutter, samarbeid både på kort og lang sikt. Valget om hva som skal bli produsert internt, og hva som skal kjøpes eksternt blir tatt fra et strategisk perspektiv (Barthelemy, 2003).

Outsourcing kan bli definert som «*the process of transferring the responsibility for a specific business function from an employee group to a non-employee group*» (Zhu et al., 2001), og var opprinnelig knyttet til støtteaktiviteter i tjenesteindustrien, og når organisasjoner var i dårlig finansiell tilstand (Barthelemy, 2003). I dag er outsourcing et vanlig fenomen og gjennomsyrrer toppledelsens oppgaver i de fleste organisasjoner. Outsourcing har for lengst vist seg å være mer enn bare en forbigående trend og Solli-Sæther og Gottschalk (2008) avdekket i *Outsourcingsundersøkelsen* fra 2007 at av Norges 529 største bedrifter, alle med en omsetning over 500 millioner NOK (2006) hadde «47 % av bedriftene allerede outsourcet»;

6 % var i prosess og flyttet funksjoner ut av bedriften; 13 % av bedriftene diskuterte outsourcing, men hadde ennå ikke bestemt seg; 15 % av bedriftene hadde hatt diskusjoner omkring outsourcing som resulterte i beslutning om ikke å gjøre dette i nærmeste fremtid; 18 % av bedriftene hadde ikke hatt diskusjoner om outsourcing». Outsourcing har vist seg som et nyttig verktøy og empirisk forskning viser at outsourcing kan øke den totale prestasjonen til en bedrift. Spesielt gjelder dette at man kan kutte kostnader og øke prestasjonen gjennom å benytte seg av spesialiserte tjenestetilbydere og avvikling eller restrukturering av ulønnsomme prosesser. I tillegg muliggjør outsourcing at organisasjonen kan fokusere på sine kjernekompetanser som er kritiske for organisasjonens suksess (Barthelemy, 2003).

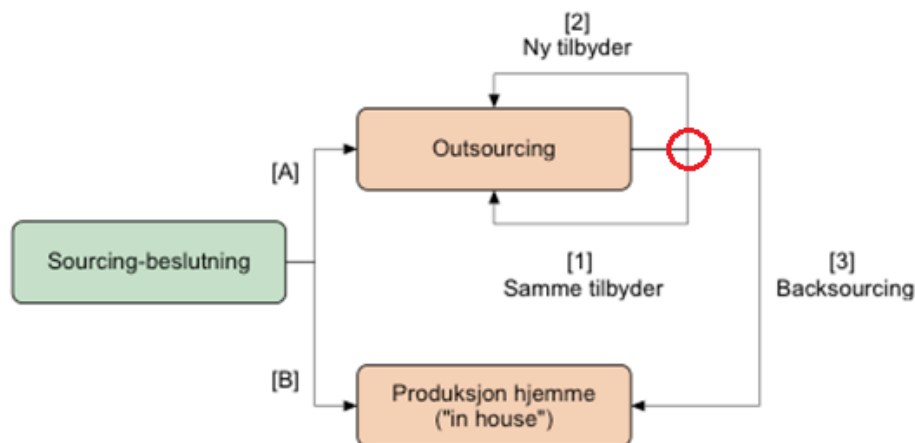
Gjennom et større marked av eksterne tilbydere og store potensielle fordeler benytter organisasjoner i dag seg av outsourcing som aldri før. Likevel møter mange problemer. Barthelemy (2003) viser til en amerikansk undersøkelse, der tre av fire amerikanske ledere svarte at outsourcingavtalen feilet i å møte deres forventninger. Lacity og Willcocks (2000), og Whitten og Leidner (2006) avdekket tilsvarende mønstre om at resultatet ikke møtte forhåpningene. Grunnene bak svake outsourcing-prestasjoner spriker *fra valg av feil leverandør, outsourcing av feil aktivitet, svake kontrakter, mistet kontroll over aktivitet, og uforutsette kostnader* (Barthelemy, 2003), *produkt kvalitet, service kvalitet, relasjon og byttekostnader, til begrensninger i fleksibilitet* (Veltri, 2005). Alle disse grunnene bidrar til konflikter mellom organisasjon (klient) og tilbyder (agent). Ved andre anledninger er forholdet mellom organisasjon og tilbyder tilfredsstillende, men interne eller eksterne muligheter oppstår og fører til at organisasjonen vil ta aktiviteten hjem (Veltri, 2005). Det er dermed flere grunner til at outsourcingkontrakter kan bli reforhandlet eller terminert før kontraktsperioden er over.

Når man har bestemt seg for å terminere kontrakten, eller avtalen er utløpt, står organisasjonen ovenfor et valg om å 1) reforhandle kontrakten/tegne ny kontrakt med den eksisterende tilbyderen, 2) bytte til en annen tilbyder, eller 3) ta aktiviteten tilbake «in-house».

## 1.2 Sourcing-decision

Før man når beslutningen om å beholde den eksisterende tilbyderen, bytte til en annen tilbyder eller ta aktiviteten tilbake «in-house» må organisasjonen i gjennom en prosess av sourcing-beslutninger (Figur 1). Det første steget i denne sourcing-prosessen er den originale «make-or-buy» beslutningen. Dette er beslutningen om organisasjonen skal kjøpe inn [A] eller produsere selv [B]. Avveilingen i denne situasjonen er ofte om aktiviteten er av strategisk betydning og dermed en del av kjernekompetansen eller om aktiviteten ikke har stor betydning for organisasjonen. Andre faktorer som blir tatt hensyn til er om aktiviteten kan bli utført billigere hos ekstern tilbyder, om organisasjonen har den nødvendige teknologien for å utføre aktiviteten med god kvalitet, eller om man har nok kapasitet (Balakrishnan og Cheng, 2005). Om organisasjonen velger å produsere «in-house» *insourcer* man aktiviteten enten ved at man allerede utfører aktiviteten selv, eller investerer i nytt utstyr for å kunne utføre denne aktiviteten. Om organisasjonen på den andre siden velger å kjøpe aktiviteten hos en ekstern tilbyder, *outsourcer* man. Aktiviteten blir her utført utenfor den originale organisasjonen (Veltri, 2005).

Så snart som beslutningen om outsourcing har funnet sted leter organisasjonen etter en tilbyder som kan utføre aktiviteten. Når kontrakten med denne tilbyderen nærmer seg slutten, eller når partene velger å avslutte kontrakten, kommer organisasjonen til et re-evalueringspunkt der spørsmålene knyttet til sourcing vil dukke opp igjen (Veltri, 2005). I dette punktet har man valget om å 1) beholde den eksisterende outsourcings-tilbyderen, 2) bytte til en annen outsourcings-tilbyder, eller 3) ta aktiviteten tilbake «in-house» gjennom «backsourcing». Dette punktet er markert med rød ring i figur 1 og er vår «unit of analysis».



Figur 1 - The sourcing-decision, basert på Veltri (2005)

### **1.3 Problemstilling**

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke beslutningen organisasjoner tar etter at en outsourcingavtale er utløpt eller termineres. Ønsket om å studere dette fenomenet nærmere kommer av at det har blitt forsket mye på motiv eller drivere for outsourcing, og hva som har gjort denne outsourcingen vellykket eller mislykket, mens lite har blitt viet til hva organisasjoner gjør i etterkant av en slik avtale (viser til eget kildesøk, tabell 2 i kapittel 2). Mange organisasjoner har benyttet seg av outsourcing etter at strategien vokste frem, og i dag gjør de fleste bedrifter en eller annen form for outsourcing. Likevel har det i løpet av de siste 10 årene vært stadig flere organisasjoner som avbryter outsourcingen og flytter funksjoner tilbake til den opprinnelige organisasjonen. Hva er det som utløser denne endringen, og hva er det som bestemmer om en organisasjon vil skifte outsourcingspartner eller ta tilbake funksjonen gjennom backsourcing? For å forstå dette nærmere blir tidsdimensjonen i sourcing-prosessen viktig. Kun organisasjoner som har outsourcet vil måtte ta beslutningen om videre samarbeid, bytte av partner eller backsourcing. Dette understreker at skifte av partner og backsourcing kommer etter outsourcing i tid. Fra inngåelsen av en outsourcingkontrakt til avslutningen kan det ha skjedd både eksterne og interne endringer i organisasjonen. Politiske forhold i et land kan ha endret seg, eller det organisasjonen så på som en støtteaktivitet kan ha utviklet seg til en kjerneaktivitet. På samme måte kan eksterne eller interne endringer, føre til at en funksjon som i sin tid ble outsourcet basert på økonomiske motiv, i dag blir backsourcet med de samme økonomiske motivene.

Vi ønsker å studere denne beslutningen for sourcing av produksjonsprosesser i organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre. Valget av aktører kan ikke sies å være tilfeldig da skipsverft og utstyrs-leverandører på Sunnmøre siden 90-tallet har outsourcet store deler av produksjonen til lavkosts-lokasjoner, og var dermed av de første organisasjonene i Norge som flyttet produksjonen ut. Motivene for outsourcing, stammet den gang fra høye interne kostnader, høyt lønnsnivå og mangel på arbeidskraft som førte til at fullstendig produksjon i Norge var umulig (Halse og Bjarnar, 2011). Globaliseringen førte i samme tidsrom til en stadig mer internasjonalt maritim klynge preget av sterk konkurranseintensitet og krevende kunder, både lokalt og internasjonalt (Hervik og Jakobsen, 2001). I de senere år har noen av organisasjonene valgt å flytte produksjonen tilbake til regionen. På grunn av den lange fartstiden i sourcing-problematikken, ser vi derfor på organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre som ideelle respondenter for belysning av temaet.

### **1.3.1 Hva er problemet?**

Problemet for maritimt rettede organisasjoner på Sunnmøre er hvordan de skal takle behovet om endring, og hvordan de vil møte problemene knyttet til denne endringen. Dette kan være terminering av kontrakt, dårlig produktkvalitet, og at man risikerer å miste kunnskap og gode relasjoner. Som vi skal se er det gjort begrenset med undersøkelser om dette temaet i tidligere forskning, og det er grunn til å tro at dette problemet vil være relevant i tiden som kommer. Vi ønsker derfor å undersøke beslutningen om endring av sourcing-strategi denne oppgaven, om hva som blir vektlagt og hvordan effekten ble. Problemstillingen blir dermed sentrert rundt *behovet for endring av sourcing-strategi*.

### **1.4 Forskningsspørsmål**

Med bakgrunn i den overnevnte problemstillingen, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal bidra til belyse sourcing-problemet. Forskningsspørsmålene er som følger;

RQ 1) Hvilke motiv er sentrale for endring av sourcing-strategi?

RQ 2) Hva er karakteristikkene ved sourcing-beslutningen for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre?

RQ 3) Hvordan er effekten av denne strategi-endringen?

Forskingsspørsmål nummer en (*RQ 1*) er begynnelsen på problemet, og skal fortelle noe om hva som er driverne til behovet for endring. Når organisasjonene har erkjent behovet for endring vil man måtte ta en beslutning om veien videre. Forskingsspørsmål nummer to (*RQ 2*) handler om karakteristikkene ved denne beslutningen, og er den delen som kommer til å bli viet mest oppmerksomhet i denne oppgaven. For å belyse dette spørsmålet vil vi benytte et rammeverk presentert i en doktoravhandling om backsourcing av informasjonssystem, av Veltri (2005). Siden rammeverket er tilpasset for informasjonssystem, og ble presentert i den tidlige starten av backsourcing-fenomenet, vil vi tilpasse rammeverket til en valgt bransje om sourcing av produksjonsprosesser og videreutvikle dette til å fange faktorer i vår tid. I det siste forskningsspørsmålet (*RQ 3*) vil vi se på effekten av strategi-endringen, og om resultatet ble som organisasjonene forventet. Utformingen av forskningsspørsmålene er vist i figur 2. Til sammen skal disse spørsmålene belyse mest mulig av problemstillingen knyttet til endring av sourcing.



Figur 2 - Forsknings spørsmål

## 1.5 Omfang

Måten vi vil gå frem for å belyse problemstillingen er gjennom en utforskende og beskrivende kvalitativ metode. Vi studerer fire organisasjoner med maritim virksomhet som alle har outsourcet deler av produksjonen, og som nå har vært i gjennom en beslutning om å 1) beholde eksisterende outsourcingpartner, 2) bytte outsourcingpartner, og 3) backsource. Organisasjonene vi undersøker er Tingstad, Fora Form, Fiskerstrand Verft og Kleven Verft. Tingstad har fattet en beslutning om å bytte outsourcingpartner, Fiskerstrand Verft har gått fra et fellesforetak (Joint Venture) til en outsourcingpartner og blir da en versjon av alternativ 2, mens Kleven Verft og Fora Form har backsourcet deler av produksjonen, men på to ulike måter. Vi har bevisst valgt å unnlate alternativ 1 fordi forskningen i stor grad har dekket vellykkede outsourcingavtaler tidligere.

Selv om vi bevisst har valgt å se på organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre, blir disse fire organisasjonene likevel bare konteksten i denne oppgaven. Analyseenheten er selve beslutningen som de fire organisasjonene fatter, og ble i figur 1 omtalt som vår «unit of analysis». Det er denne beslutningen som er av betydning, og det er denne beslutningen vi ønsker å belyse ved hjelp av et bevisst valg av perspektiv. Er det noen klare utløsende faktorer for endring blant organisasjonene? Er motivene de samme for organisasjoner som bytter partner til organisasjoner som backsourcer? Dette er element vi ønsker å belyse, og vi har ingen klare forventninger til hva vi møter. En vesentlig faktor for at vi går inn i arbeidet med få forventninger er at tidligere studier som vi har funnet har fokus på informasjonssystemer, og svært få har nevnt produksjonsprosesser. Av den grunn ble en utforskende kvalitativ metode valgt som tilnærming.

## ***1.6 Begrunnelse for valg av virksomhetsområde***

Til nå har vi omtalt organisasjonene vi skal undersøke som organisasjoner med maritim virksomhet. Blant disse organisasjonene er det to skipsverft, Fiskerstrand og Kleven, som er direkte inne i den maritime industrien, mens Tingstad er en utstysleverandør som har flere virksomhetsområder i tillegg til det maritime. Fora Form opererer i møbelindustrien, men har produktkategorier som går til det maritime, og er dermed en utstysleverandør til den maritime klyngen. Møbelindustrien har for øvrig også vært igjennom store deler av den samme utviklingen som den maritime industrien, ved å source store deler av produksjonen fra utlandet (Haugen og Sjøholm, 2015, Oterhals og Johannessen, 2009). Derfor finner vi det naturlig å inkludere Fora Form, og fra nå av blir de fire organisasjonene omtalt som organisasjoner med maritim virksomhet eller maritimt rettede organisasjoner.

Som nevnt ble organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre valgt som kontekst på grunn av lang fartstid ved sourcing-beslutninger. Organisasjonene har vært i gjennom hele prosessen vedrørende sourcing og er derfor godt kvalifisert som aktører. Selv om tilfeller av backsourcing har økt i betydelig grad de senere årene, så har maritime organisasjoner på Sunnmøre aldri outsourcet så mye av aktivitetene som nå. Dette henger sammen med at de maritime organisasjoner på Sunnmøre tilhører en klynge som er så sterkt internasjonalisert at organisasjonene er preget av integrering og koordinering av varer, material, prosesser, teknologi og design på tvers av verdensomspennende lokasjoner. Dette gjelder også i stor grad for norsk møbelindustri næringsklynge i Møre og Romsdal. Hovedutfordringen til den maritimt rettede næringen nå er at det norske kostnadsnivået er høyere enn i mange andre land. Dilemmaet for norske selskap er derfor ofte om de skal beholde aktivitetene der ekspertisen sitter, eller flytte dem til land eller områder der aktiviteten er billigere eller kan effektiviseres. Organisasjoner med maritim virksomhet ble også valgt fordi forfatterne av denne oppgaven er bosatt i regionen og er begge svært interessert i den maritime industrien.

## ***1.7 Oppgavens relevans***

Oppgavens relevans kan deles inn i tre deler; 1) vi undersøker en lite undersøkt dimensjon av sourcing generelt, 2) vi ser på nye sourcing-aktiviteter (produksjon, ikke IT), og 3) organisasjoner med maritim virksomhet vil i fremtiden måtte ta denne type sourcing-beslutninger.

Det har tidligere vært forsket mye på outsourcing. Særlig har denne forskningen vært konsentrert om 1) motiv eller drivere for outsourcing, 2) hva som gjør en outsourcingavtale vellykket, og 3) de forskjellige fallgruvene ved outsourcing. Tidlig på 90-tallet opplevde en rekke organisasjoner stor suksess med outsourcing. Dette førte til at en rekke andre organisasjoner kopierte denne nye formen for strategi, og man kan gjerne si at outsourcing utviklet seg til en strategisk trend. I ettertid har man sett at flere av disse outsourcingavtalene ikke ble slik man hadde håpet på, og på grunn av dette har det nyere begrepet backsourcing vokst frem. Som nevnt ovenfor, ønsker vi i denne oppgaven å se på hvilke sourcingsbeslutninger som blir gjort når en outsourcingavtale blir terminert eller løper ut. I dette veiskillet har det vært begrenset med forskning, og denne oppgavens relevans blir dermed å beskrive en ny dimensjon av sourcing. Det sentrale i dette veiskillet er *endring*.

I tillegg til en ny dimensjon av sourcing-problematikken, ser vi på denne oppgaven som hensiktsmessig fordi vi fokuserer på sourcing av produksjonsprosesser. Tidligere studier har ofte vært begrenset til informasjonssystem eller IT-aktiviteter. IT og produksjonsprosesser er to vidt forskjellige aktiviteter og representerer hver sin kategori av de to hovedtypene av arbeid i globale nettverk. IT blir ansett som en kunnskapsintensiv jobb i serviceindustrien, mens produksjon er en produksjonsrelatert jobb i eksportindustrien, og det er derfor grunn til å tro at man har forskjellige motiv for endring av strategi, avhengig av hvilken aktivitet man outsourcer. Jensen og Pedersen (2011) avdekket mellom annet at danske organisasjoners offshoring-mønster var forskjellig avhengig av om det var standardiserte IT aktiviteter (til Asia, og Sentral og Øst-Europa), avanserte IT aktiviteter (Nord Amerika), standardiserte produksjonsprosesser (Sentral og Øst-Europa) eller avanserte produksjonsprosesser (Nord Amerika og Asia).

Oppgaven bidrar også med kunnskap og erfaringer til den maritime virksomheten på Sunnmøre. Den maritime klyngen på Sunnmøre med Ålesund i sentrum er en unik konsentrasjon av maritime bedrifter, samt spesialiserte forskning - og utdanningsinstitusjoner. Sammen danner disse en av de svært få komplette maritime klynger i verden. Det vil si at klyngen består av bedrifter som dekker alle segmenter i den globale verdikjeden innen avanserte maritime operasjoner. Sourcing er særlig relevant for organisasjonene i denne klyngen da de ofte må velge mellom produksjon i Norge med ekspertise og kunnskap, eller produksjon i utland med lavere kostnadsnivå. Vi ser derfor på denne oppgaven som tidsriktig



siden flere av aktørene med maritim virksomhet har tatt eller skal ta nye beslutninger knyttet til sourcing i tiden fremover.

## **1.8 Oppsett**

Oppgaven er inndelt i syv kapitler, og er bygd opp slik at de enkelte delene følger hverandre naturlig. I det første kapitlet er introduksjonen til det videre arbeidet presentert gjennom bakgrunn for temaet og en presisering av «unit of analysis» for denne oppgaven.

Problemstillingen og forskningsspørsmål blir presentert, og begrunnelse for valg av næring, relevans til forskningen og den røde tråden videre blir forklart. Kapittel 2 starter med en gjennomgang av global sourcing og deretter en begrepsavklaring av de ulike strategiske valgene en organisasjon kan ta. I kapittel 3 blir det teoretiske rammeverket for oppgaven presentert. I den første delen av kapitlet blir det teoretiske fundamentet utarbeidet gjennom en gjennomgang av teorier som har vist seg å ha betydning for valg av sourcing-strategi. De relevante teoriene er transaksjonskostnadsteori, agentteori, strategisk kjerne og kjernekompetanseteori, teori om internasjonal business, «interorganizational relationship theory» og «marketing channels litterature». I den andre delen av kapitlet fortsetter vi ved å presentere rammeverket som skal forklare det vi ser på som mulige motiv for endringen av sourcing-strategi. Rammeverket er avledet av teoriene i den første delen av kapitlet, og basert på Veltri (2005) sin doktoravhandling om IS-backsourcing. Dette rammeverket blir tilpasset vår case om organisasjoner med maritim virksomhet og sourcing av produksjonsprosesser. Det fjerde kapitlet gir en grundig innføring i den metodikken som er benyttet, og noe av dette ligger kanskje utenom denne oppgavens krav. Det femte kapitlet blir brukt som en presentasjon av de fire organisasjonene med maritim virksomhet og de fire forskjellige casene. Organisasjonenes opprinnelige outsourcingavtaler og deres nye sourcing-strategier blir her beskrevet. I kapittel 6 blir resultatet presentert og analysert gjennom datainnsamling. Her benytter vi primærkilder som foredrag, uformelle samtaler og intervju, samt sekundærkilder som avis, - og web-artikler og «podcaster». I det syvende og siste kapitlet diskuteres resultatene med utgangspunkt i problemstillingen og på bakgrunn av teoriene. Basert på denne diskusjonen vil vi svare på forskningsspørsmålene. Oppgavens begrensninger, bidrag og forslag til videre forskning er også en del av dette kapitlet.

## Kapittel 2 – Sourcing-begrep og litteratur

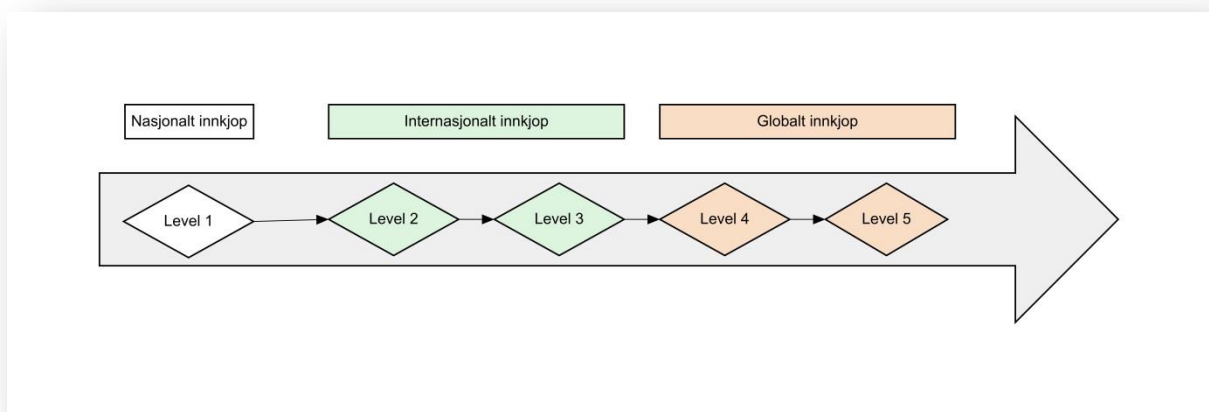
I kapittel 2 er fokuset rettet mot tidligere litteratur, hvor formålet er å tilby leserne en forståelse i emnet. Vi starter med en gjennomgang av global sourcing, og deretter en begrepsavklaring av de ulike sourcing-strategiene en organisasjon kan ta. Dette er svært viktig, da fagfeltet byr på en rekke begreper som lett kan misforståes og forveksles om hverandre. Forfatterne av oppgaven foreslår at definisjonstabell 1 og oppsummeringstabell 3 blir benyttet som oppslagsverk for begrepsbruken videre i oppgaven. Avslutningsvis i kapitlet vil vi skille mellom kunnskapsintensivt og produksjonsrelatert arbeid. Dette gjør vi for å skille oppgaven fra tidligere forskning.

### ***2.1 Hva er Global sourcing?***

Begrepene «Global Sourcing» og «International Purchasing», har i litteraturen ofte vært benyttet om hverandre (Trent og Monczka, 2003, Trent og Monczka, 2005). Likevel er det slik at disse to begrepene i utgangspunktet har en svært forskjellig betydning. I følge Trent og Monczka (2005) benyttes begrepet «International Purchasing» når man forklarer kommersielle handelstransaksjoner mellom en kjøper og en selger i to ulike land. Begrepet «Global Sourcing» er videre betraktet som et mer komplekst begrep som inkluderer; integrering og koordinering av like varer, material, prosesser, teknologi, design og leverandører – på tvers av verdensomspennende lokasjoner (Trent og Monczka, 2005).

I sin artikkel «Achieving Excellence in Global Sourcing» argumenterer Trent og Monczka (2005) for at stadig økende konkurranse og globalisering, har gjort fokuset på global sourcing stadig viktigere. Artikkelen tar utgangspunkt i større amerikanske organisasjoner og hevder de aller fleste ikke har etablerte og velfungerende globale sourcing-strategier. Basert på denne påstanden argumenteres det videre for at det ligger store urealiserte gevinster og konkurransefordeler for de organisasjonene som utarbeider sine globale strategier, gjennom å eksternt integrere og koordinere leverandører til sin egen verdikjede, eller med andre ord å gå fra «International Purchasing» til «Global Sourcing». Det hevdes videre at lederne i de undersøkte organisasjonene i stor grad ønsker å dra nytte av fordelene en global integrasjon vil kunne gi, men mangler forståelse, kunnskap og vilje til å gjennomføre slike krevende endringer (Trent og Monczka, 2005). Basert på Trent og Monczka (2005) presenteres figur 3 med det formålet å forklare de ulike stegene av sourcing organisasjoner kan være involverte i. I det første steget av global sourcing (level 1) vil organisasjoner kun være involverte i

nasjonale innkjøp, og ikke være en del av komplekse internasjonale/globale sourcing-nettverk. De to neste stegene (level 2 og level 3) er referert til som internasjonale innkjøpsstrategier. Organisasjoner på «level 2» vil kun være involvert i internasjonale innkjøp ved behov, mens man på «level 3» har internasjonalt innkjøp som en del av innkjøpsstrategien sin. De siste stegene (level 4 og 5) kjennetegnes av organisasjoner som har globale innkjøpsstrategier integrert mellom verdensomspennende lokasjoner (level 4), og funksjonelle grupper (level 5). De ulike stegene av sourcing er interessante ved case-analyser i kapittel 6, hvor man gjennom modellen vil kunne se om endringer i sourcing har påvirket deres posisjon.



Figur 3 - Nivå av sourcing, basert på Trent og Monczka (2005).

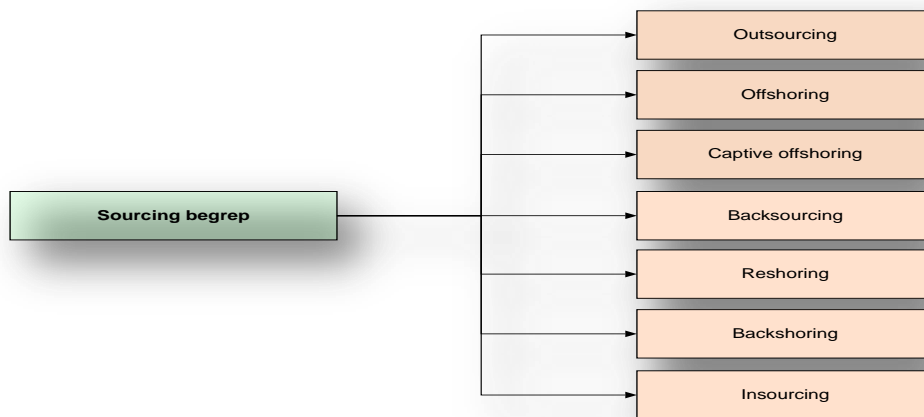
### 2.1.1 Risiko med Global Sourcing

Det er likevel ikke slik at «Global Sourcing» bare tilbyr fordeler og urealiserte gevinster. Manuj og Mentzer (2008) argumenterer for at organisasjoner som innfører globale forsyningskjeder, og dermed ligger i det øverste sjiktet av figur 3 (level 4 og level 5), opererer med mye større risiko enn de organisasjonene som opererer med nasjonale verdikjeder, «level 1». Man argumenterer for at «Global Sourcing» medfører en lang rekke relasjonelle linker mellom ulike profittmaksimerende organisasjoner med ulike mål og strategier. Andre store utfordringer (risiko) Manuj og Mentzer (2008) oppdaget i sin studie var valuta svingninger, risiko relatert til frakt, prognoser, kvalitet, driftsavbrudd, kultur, avhengighet og opportuniste, endringer i oljeprisen og ulike hendelser som påvirket leverandører/kunder.

## 2.2 Strategiske valg og begreper

Det vil her bli presentert en rekke begreper relatert til sourcing. Formålet med denne presentasjonen vil i første rekke være nyttig for å tilby lesere en grundig begrepsforståelse i fagfeltet. Samtidig viser det seg også at enkelte begrep har fått til sammenligning svært lik betydning i litteratur, og regelrett blitt brukt om hverandre. Dette kan skape forvirring, og er derfor viktig å få klarlagt.

Tidligere empirisk forskning relatert til sourcing (for eksempel; outsourcing, backsourcing, endring av sourcing-strategi) benytter gjennomgående syv begrep i sine forsøk på å forklare fagfeltet sourcing. Dette er presentert i figur 4.



Figur 4 - Sourcing-begrep

Begrepsjungelen i fagfeltet er således kompleks, og derfor vil en utvidet oversikt over relevante begreper med foretrukne definisjoner bli presentert i tabell 1. Ved å ta utgangspunkt i disse definisjonene, med fokuset rettet mot et kontroll-perspektiv, vil man kunne argumentere for at ved outsourcing har organisasjonen ekstern kontroll [A i figur 1]. Captive offshoring og insourcing gir intern kontroll [B] og backsourcing, backshoring og reshoring er tilbakeføring av kontroll til organisasjonen [3].

Tabell 1 - Sourcing definisjoner

Terms	Foretrukne definisjoner	Forfattere	Tittel
<b>Outsourcing</b>	Is defined as "an act of moving some of a firm's internal activities and decision responsibilities to outside providers"	(Chase et. al., 2004)	"Operations Management for Competitive Advantage"
<b>Offshoring</b>	... as "the move of a manufacturing process from one place to another (location or supplier abroad)".	(Buckley og Mucchielli, 1997) sitert i (Kinkel og Maloca, 2009).	"Multinational firms and international relocation"
<b>Captive offshoring</b>	... as "the process of moving some of a company's activities overseas without giving up their ownership and direct control".	(Slepniov og Vejrum Waehrens, 2008).	"Offshore outsourcing of production: an exploratory study of process and effects in Danish companies"
<b>Backsourcing</b>	... as "pulling back in-house [previously outsourced] activities as outsourcing contracts expire or are terminated"	Hirschheim og Lacity (1998) sitert i (McLaughlin og Peppard, 2006).	"The morning after: what happens when outsourcing relationships end?"
<b>Insourcing</b>	<p>1) ... as "the practice of evaluating the outsourcing option, but confirming the continued use of internal IT resources to achieve the same objectives of outsourcing"</p> <p>2) ... as "outsourced activities brought back in-house"</p>	<p>1) (Hirschheim og Lacity, 2000).</p> <p>2) (Hoang og A. Hartner, 2014).</p>	<p>1) "The myths and realities of information technology insourcing"</p> <p>2) "Backsourcing—a case study of a middle size manufacturing company taking an outsourced function back in-house"</p>

	3) ... “as the reverse process of outsourcing”	3) (J. S. Oberoi and J.S. Khamba, 2005).	3) “Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study”
<b>Backshoring</b>	... as “the re-concentration of parts of production from own foreign locations as well as from foreign suppliers to the domestic production site of the company”.	(Kinkel, Steffen, and Spomenka Maloca, 2009).	“Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective”
<b>Reshoring</b>	... as ”moving manufacturing back to the country of its parent company”.	(Gray et al., 2013).	“The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do”

Definisjonene er her presentert, og tabell 2 viser videre hvilke resultat man oppnår gjennom søk i et utvalg relevante databaser: Science Direct, BIBSYS, EBSCO og Google Scholar. Innstillingene for søk ble satt til tittel, abstrakt, emne og nøkkelord. Søkene er videre delt inn to tidsperioder; 1) frem til og med 1999, og 2) fra 2000-2015. Dette for å få en god oversikt over begrepenes popularitet og utvikling over tid. Ved analyse av tabell 2, vil man legge merke til at den totale forskningsmengden på outsourcing har vært svært høy, også før 1999. Spesielt interessant er det videre at begrepet backsourcing bare har to publiserte verk før 1999, og at man de siste femten årene bare får 54 treff. Dette støtter opp om vår begrunnelse for valg av emne, da forskning på fenomenet fortsatt er på et tidlig stadium, med få verk å vise til.

Tabell 2 - Treff i databaser (05.04.2015)

	Science direct		BIBSYS		EBSCO		Google scholar		Total	
	-1999	2000-2015	-1999	2000-2015	-1999	2000-2015	-1999	2000-2015	-1999	2000-2015
<b>Outsourcing</b>	172	1485	892	7321	62	1634	4820	42000	5946	52440
<b>Offshoring</b>	1	197	48	619	1	561	12	3480	71	4928
<b>Captive offshoring</b>	0	0	0	1	1	7	0	17	1	25
<b>Backsourcing</b>	0	3	0	4	0	1	2	46	2	54
<b>Reshoring</b>	0	9	0	22	0	0	13	86	13	117
<b>Backshoring</b>	0	5	0	4	0	2	0	20	0	31
<b>Insourcing</b>	4	12	13	50	0	18	71	470	88	550

## 2.2.1 Outsourcing

Zhu et al., (2001) definerer «outsourcing» som «the process of transferring the responsibility for a specific business function from an employee group to a non-employee group». Chase et al. (2004) sitert i Parkhe (2007) definerer begrepet som «an act of moving some of a firm's internal activities and decision responsibilities to outside providers». Ved tolking av definisjonene kan man legge til grunn at begge tar hensyn til at man i en outsourcingavtale har en selger (ekstern part) og en kjøper (intern part).

For organisasjoner i dagens konkurranseutsatte miljø er outsourcing betraktet som et svært viktig strategisk verktøy. Outsourcingavtaler er ofte kjent for å være motivert av reduksjoner i operasjonelle kostnader. Operasjonelle kostnader er selvsagt et sentralt motiv, men andre forløpere er også viktig å ta med i betraktning når man skal forstå hele bildet. I sitt arbeid presenterte Quélin og Duhamel (2003) en oversiktlig og god tabell med andre sentrale motiv for outsourcing. Fokus på kjernekompetanse, redusert investert kapital, forbedre kostnadsstrukturer, få tilgang til ekstern kompetanse og forbedre kvalitet, omforme faste kostnader til variable kostnader, og gjenvinne kontroll over interne avdelinger. Dette betyr at tilbyderer (i litteratur ofte referert til som «agent») på sin side drar fordel av f.eks. stordriftsfordeler, prosess ekspertise, tilgang på kapital, eller tilgang til kostbar teknologi, som kjøperen (i litteratur ofte referert til som «prinsipal») ikke har (Zhu et al., 2001).

Interessen for outsourcing av funksjoner ble særlig populær etter at Eastman Kodak og IBM offentliggjorde sin IT-outsourcingavtale i 1989 (Loh og Venkatraman, 1992). Avtalen var kanskje den første virkelig store og betydningsfulle outsourcingavtalen allment kjent, der Eastman Kodak outsourcet IT-systemet til IBM. IBM annonserte at de ville ta over IT systemet, og 300 arbeidere. Kodak på sin side, hevdet at målet var å kutte kostnader med

50 %. Som et resultat av avtalen, ble outsourcing av IT-systemer en svært viktig del av de strategiske valgene organisasjoner står ovenfor. Faktisk ble outsourcing-strategier regnet som en av de 10 viktigste strategiske beslutningene organisasjoner stod ovenfor etter 1989 (Loh og Venkatraman, 1992).

Barthelemy (2003) argumenterer for at outsourcing er et kraftfullt verktøy, ikke bare i streben etter kostnadsbesparelser og forbedret resultat, men også for å utvikle organisasjonen og fokusere på de funksjonene som ligger i organisasjonens kjerne, bedre kjent som dens kjernekompetanse. Argumentasjonen vist over, står også i stil til annen forskning som fremhever de samme positive sidene ved outsourcing. Likevel er det ikke slik at en outsourcingavtale bare har positive sider. Barthelemy (2003) fremhever særlig syv ulike feil («the seven deadly sins of outsourcing»), klienter gjør, når man går inn i en outsourcingavtale: **Den første feilen** er å outsource aktiviteter som i utgangspunktet ikke skulle vært outsourcet. Aktiviteter som ikke skulle vært outsourcet, er i første rekke de som ligger nærmest organisasjonens kjernevirksomhet og er relatert til kjernekompetanse, som vi vil se nærmere på senere. Det er imidlertid viktig å være klar over at de fleste funksjoner delvis er relatert til organisasjonens kjerne. Derfor er det ofte vanskelig å identifisere de funksjonene som er fornuftig å overlate til en ekstern part. **Den andre feilen** er å tegne outsourcingkontrakt med feil partner. Å velge feil partner kan for eksempel være tilfelle når organisasjoner setter funksjonen ut på anbud, der tilbyder med det beste tilbudet blir valgt. Problemene (at man har valgt feil partner) oppdager man først når det blir klart at anbudsvinneren egentlig er spesialist på en «enkel-komponent» av den totale funksjonen som ble outsourcing. Ser man her til eksempel på en outsourcet verdikjede-funksjon, vil ekstra kostnader kunne være relatert til høyere kostnader enn forventet og for høy/lav lagerbeholdning. **Den tredje feilen** er å skrive en dårlig kontrakt. Dårlig formulerte kontrakter fører for eksempel til høyere enn forventet kostnader, gjennom dårlig service-nivå, opportunistisk oppførsel av tilbyder og kostnader relatert til reforhandling av kontrakten. **Den fjerde feilen** er å overse personlige utfordringer. Personell som føler seg truet av outsourcing (jobbsikkerhet), vil kunne reagere med ulike midler. Dette kan være relatert til destruktive midler som nedsatt produktivitet over tid, eller en omfattende (og kostbar) streik. **Den femte feilen** er at organisasjoner mister kontrollen over funksjonen. Å miste kontrollen over en outsourcet funksjon, kan i utgangspunktet komme av to ting; 1) klienten har ikke kapasitet til å kontrollere tilbyder, eller 2) klienten har ikke mulighet til å påvirke tilbyder. Synkende produktivitet hos tilbyderen, som videre resulterer i tap og økte kostnader hos klienten, vil



være eksempel på resultat av mangel på kontroll. **Den sjette feilen** er å overse skjulte kostnader. Dette er kostnader som klienten i utgangspunktet ikke regner med. **Den siste feilen** organisasjoner gjør ved outsourcingkontrakter, er at man glemmer å planlegge en «exit-strategi». Ved inngåelsen av kontrakten, er dette (forståelig nok) noe man kanskje unngår å diskutere, ettersom man ønsker et «lykkelig ekteskap». Det er likevel viktig å være klar over at mangel på en exit-strategi kan medføre at klienten blir sittende igjen i en låst kontrakt, som er svært dyr, vanskelig å avslutte, og generelt lite gunstig.

Sett i sammenheng med endring av sourcing-strategier, er utfordringer relatert til outsourcingkontrakter et sentralt tema, da flere av problemene kan være forløpere for en endringsprosess. Som vi skal se videre, er det likevel ikke slik at problemer relatert til outsourcingkontrakter kan direkte sammenlignes med forløpere til endring av sourcing.

### **2.2.2 Offshoring og Captive Offshoring**

Buckley og Mucchielli (1997) sitert i (Kinkel et al., 2007) definerer offshoring som «the move of a manufacturing process from one place to another (location or supplier abroad)». Ved tolking av definisjonen ser man at den nye lokasjonen kan være både under intern kontroll, men også håndtert av «supplier», altså under ekstern kontroll. Begrepet «Captive offshoring» har sterke bånd til «offshoring», og defineres som «the relocation of business activities to a foreign location under direct control of the firm» (Slepniov og Vejrum Waehrens, 2008). Førstnevnte definisjon skiller ikke mellom intern eller ekstern kontroll, og representerer således en generell definisjon av offshoring. Definisjonen av captive offshoring uttrykker på den annen side svært klart at organisasjonen beholder kontroll over produksjonen, også etter flyttingen. Dette blir også understreket av Kinkel og Maloca (2009), hvor det i deres artikkel refereres til to typer offshoring; 1) «International relocation = offshoring», hvor organisasjonen opprettholder intern kontroll (captive offshoring) og 2) «Offshore outsourcing», hvor man outsourcer funksjonen på den nye lokasjonen og frigir kontroll.

Mahnke et al. (2008) hevder organisasjoner i økende grad benytter seg av offshoring, for å utnytte de fordelene sourcing-metoden i teorien tilbyr. Som ved outsourcing, byr også offshoring på utfordringer for de organisasjonene som benytter seg av metoden. Spesielt nevnes skjulte kostnader som en stor synder for problem som måtte oppstå. Dette er utgifter som tilkommer som; reiseutgifter, kompetanseforskjeller ved inngåelse av kontrakt og

formulering av spesifikasjoner, ekstra arbeid grunnet kommunikasjonsproblem, og/eller konstant ekstra arbeid som kommer som et resultat av utvikling på tvers av kulturer og geografiske distanse (Mahnke et al., 2008). Utfordringen med ekstra-kostnader når man opererer med en vid geografisk distanse, kan i stor grad overkommes ved å benytte seg av en «middle man» eller «intermediary». Dette er selskap som spesialiserer seg på å bygge bånd mellom en tilbyder offshore og klient. I følge Mahnke et al. (2008) har slike selskap («offshore intermediaries») særlig fire formål, 1) overkomme kulturell distanse, 2) overkomme kognitiv distanse, 3) forberede klienten for offshoring-relasjoner (før kontraktens inngåelse), og 4) opprettholde offshoring-forholdet (etter kontraktens inngåelse). Videre antar man at nærmere 50 % av organisasjoner som opererer med offshoring-kontrakter, i nær fremtid vil benytte seg av disse mellomleddene for å generelt oppnå fordelene referert til ovenfor (Mahnke et al., 2008).

### **2.2.3 Backsourcing**

Ulike definisjoner av backsourcing har blitt presentert i empirisk forskning de siste årene, men en fellesnevner for de alle er at definisjonene er svært like; alle tar utgangspunkt i aktiviteter som tidligere har vært outsourcet og nå blir flyttet tilbake. Hirschheim og Lacity (1998) sitert i McLaughlin og Peppard (2006) definerer begrepet som: «pulling back in-house [previously outsourced] activities as outsourcing contracts expire or are terminated». Andre har igjen definert begrepet som: «the process of recalling operations 'back in-house' after they have been outsourced» (Bhagwatwar et al., 2011). Ved å studere de to definisjonene, ser man at begge omhandler å ta tilbake en funksjon, som tidligere har vært outsourcet. Definisjonene tar også høyde for kontroll-spørsmålet, hvor begrepet «in-house» tyder at man tar kontroll over aktiviteten. Tolkningen av definisjonen gir videre ingen indikasjoner på at begrepet er geografisk avhengig, noe som betyr at man ifølge terminologien kan backsource en funksjon fra en lokal leverandør/samarbeidspartner.

Det har vært en stadig større interesse rundt begrepet backsourcing i empirisk forskning. Ved et raskt søk i databaser viser det seg at vi bare finner 2 treff på empirisk forskning før år 2000 på begrepet, og går vi dypere i materien, finner vi ingen før 1998 (tabell 2). Om man tar outsourcing i betraktning, finner vi også her en ekstrem økning på forskning rundt begrepet, og ser man outsourcing i forhold til backsourcing, taler tallene for seg selv. I de tre databasene finner man 50 empiriske artikler om backsourcing, mens man finner 50806 for outsourcing.

Dette viser at faglig diskusjon, undersøkelse og empiriske studier er viktig for et stadig mer aktuelt fenomen.

## 2.2.4 Reshoring

I denne oppgaven benyttes følgende definisjon av reshoring; «... moving manufacturing back to the country of its parent company» (Ellram, 2013). Definisjonen er utelukkende konsistent med synet Gray et al. (2013) har til begrepet, hvor de hevder akademikere generelt definerer reshoring som å flytte produksjonsfunksjoner tilbake til det landet hvor mororganisasjonen opererer. Med det grunnleggende standpunkt, at geografi og ikke kontroll er retningsgivende for hvor vidt reshoring har funnet sted, finner man i teorien fire typer reshoring som kan finne sted.

**Det første** alternativet er at organisasjonen, som i utgangspunkt har egne produksjonslokaler «offshore», tar denne funksjonen (produksjon) hjem til egne produksjonslokaler «onshore». Dette blir betraktet som «in-house reshoring», hvor man i utgangspunktet hele tiden har hatt kontroll over funksjonen (som for reshoring ikke er sentralt), men man har flyttet produksjonsfunksjonen geografisk «hjem» til mororganisasjonen (Gray et al., 2013). **Det andre** alternativet er at organisasjonen, som i utgangspunktet har egen produksjon «offshore», tar denne funksjonen geografisk hjem. I motsetning til det første alternativet, vil man «onshore» ikke ta kontroll over funksjonen, men velger å outsource den til en tilbyder. Denne formen for reshoring, blir betraktet som «reshoring for outsourcing» (Gray et al., 2013). **Det tredje** alternativet er at man tidligere har sourced produksjonen fra en leverandør (outsourcing) «offshore», som man nå velger å flytte inn under egen selskaps-paraply hjemme, «onshore». Selv om man da vil ha kontroll over funksjonen, er dette uvesentlig ihht. definisjonen av «reshoring», siden denne kun omfatter å flytte produksjonen geografisk (Gray et al., 2013). Denne formen for reshoring blir betraktet som «reshoring for insourcing». **Det fjerde og siste** alternativet er at man tidligere har sourced produksjonen fra en leverandør (outsourcing) «offshore». Man velger å ta produksjonen hjem geografisk, men i motsetning til det tredje alternativet, hvor man ønsker å ha kontroll over produksjonen, velger man i det fjerde alternativet å finne en ny partner/outsourcings-tilbyder, som videre betyr at man fortsatt unngår kontroll. Dette er på lik linje med det tredje alternativet uvesentlig for definisjonen av «reshoring». Denne formen for reshoring, blir betraktet som «outsourced reshoring» (Gray et al., 2013). I tillegg til de fire punktene, påpeker Gray et al. (2013) også at alle de fire typene

av reshoring ikke kan utføres uten at organisasjonen først har utført offshoring, eller en offshore outsourcing.

### **2.2.5 Backshoring**

Backshoring er definert som «the re-concentration of parts of production from own foreign locations as well as from foreign suppliers to the domestic production site of the company» (Kinkel og Maloca, 2009). Definisjonen gir uttrykk for at man tar tilbake (geografisk) en funksjon – som har vært produsert i utland under organisasjonens egen kontroll, eller sourced gjennom en tilbyder. På denne måten kan også backshoring, på lik linje med begrepet insourcing, være gjenstand for begrepsforvirring, siden vi også her omtaler en funksjon som tidligere (kan ha vært) outsourcet. Det er her det geografiske perspektivet som skiller de to, ikke kontroll-perspektivet.

Tidligere forskning på begrepet backshoring er som vist i tabell 2 svært begrenset. Før år 2000 finnes det ingen registrerte treff i aktuelle databaser, mens de siste 15 årene bare har 29 registrerte treff på tittel og nøkkelord. En av hovedårsakene til dette, kan være at begrepet «backshoring» har en tilsynelatende svært nærliggende definisjon med «reshoring», som har en mye høyere treffprosent.

### **2.2.6 Insourcing**

Insourcing er kanskje det begrepet som skaper mest hodebry i begrepsjungelen innen sourcing. I tabell 1 viser vi til tre ulike definisjoner av insourcing, som alle står i mindre eller større kontrast til hverandre.

Den første definisjonen, av Hirschheim og Lacity (2000), forklarer begrepet som «the practice of evaluating the outsourcing option, but confirming the continued use of internal IT resources to achieve the same objectives of outsourcing». Her er insourcing definert som en prosess hvor man vurderer å outsource funksjonen, men velger å produsere internt. På lik linje med sourcing-prosessen (figur 1) presentert av Veltri (2005), viser definisjonen at man ikke behøver å outsource funksjonen i første omgang, for så å ta den tilbake (internalisere) i organisasjonen. Insourcing er også definert som «outsourced activities brought back in-house» (Chapman og Andrade, 1998) sitert i (Hoang og Hartner, 2014). Her blir insourcing forklart som en prosess der man tar tilbake funksjoner som har vært outsourcet. Prosessen «å ta tilbake en outsourcet funksjon» blir av Veltri (2005) forklart gjennom begrepet

backsourcing. Oberoi og Khamba (2005) har på sin side en noe videre, men muligens enklere definisjon av begrepet: «... As the reverse process of outsourcing». I denne definisjonen sies det ingenting om funksjonen i utgangspunktet har vært gjenstand for outsourcing. Med andre ord kan denne funksjonen også inkludere muligheten for å insource en funksjon, som tidligere aldri har vært internt produsert, eller outsourcet til en ekstern part i utgangspunktet.

Som man ser over kan insourcing forstås og tolkes på ulike måter. Med det formål å skape et skille, spesielt mellom insourcing og backsourcing, vil vi her ta utgangspunkt i definisjonene av Hirschheim og Lacity (2000), samt Oberoi og Khamba (2005), hvor vi velger å definere/tolke insourcing som: «*Activities brought in-house, that are not previously outsourced*».

### **2.2.7 Begrepsbruk videre**

I tabell 1 presenterte vi våre fortrukne definisjoner av begrepene. Basert på disse definisjonene, og gjennomgangen av de ulike begrepene, har vi utarbeidet tabell 3 som skiller begrepene fra hverandre med tanke på retning, utgangspunkt, geografi og kontroll. Slik gjennomgangen viste kan begrepene skape forvirring da de ofte er svært like og overlappende. Videre i oppgaven vil vi bruke definisjonene fra tabell 1 og begreps-forklaringene fra tabell 3. Vi kan diskutere begrepet outsourcing når vi egentlig mener offshore outsourcing, og på samme måte diskutere begrepet backshoring når vi egentlig mener reshoring for insourcing eller outsourced reshoring. Dette er ikke feil – det handler bare om hvor detaljert man går til verks. Der vi mener det er hensiktsmessig vil vi imidlertid bruke en så detaljert beskrivelse av prosessen som mulig. Som et utgangspunkt vil vi benytte to ytterpunkt 1) *outsourcing* som handler om å flytte en prosess ut til en ekstern part, og 2) *backsourcing* som handler om en tilbakeføringsprosess til intern kontroll, for å vise forskjellene. De fleste andre begrepene kommer i mellom disse to ytterpunktene. Videre i oppgaven kan vi si at Tingstad har byttet outsourcingspartner i utlandet (offshore outsourcing), og Fiskerstrand Verft har gått fra et fellesforetak til en outsourcingspartner, begge i utlandet (offshore outsourcing). Både Fora Form og Kleven Verft har gjennomgått en backshoring, mens hvis man går mer i detalj har Fora Form gjennomgått en outsourced reshoring, mens Kleven Verft har reshoring for insourcing eller backsourcing. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 5 og 6.

Tabell 3 - Oppsummering av begrepsforklaringer

Begrep	Retning	Utgangspunkt	Geografi	Kontroll
<b>Inourcing</b>	Prosess inn	In-house eller ingenting	Ingen krav	Til intern kontroll eller fortsatt intern kontroll
<b>Outsourcing</b>	Prosess ut	In-house	Ingen krav	Til ekstern kontroll
<b>Offshoring</b>	Prosess ut	In-house	Til utland	Ingen krav
<b>Offshore outsourcing</b>	Prosess ut	In-house	Til utland	Til ekstern kontroll
<b>Captive offshoring</b>	Prosess ut	In-house	Til utland	Fortsatt intern kontroll
<b>Backsourcing</b>	Tilbakeføringsprosess	Outsourcing	Ingen krav	Til intern kontroll
<b>Backshoring</b>	Tilbakeføringsprosess	Offshore outsourcing, Captive offshoring	Til innland	Ingen krav
<b>Reshoring</b>	Tilbakeføringsprosess	Offshore outsourcing, Captive offshoring	Til innland	Ingen krav
<b>In-house reshoring</b>	Tilbakeføringsprosess	Captive offshoring	Til innland	Fortsatt intern kontroll
<b>Reshoring for outsourcing</b>	Tilbakeføringsprosess	Captive offshoring	Til innland	Til ekstern kontroll
<b>Reshoring for insourcing</b>	Tilbakeføringsprosess	Offshore outsourcing	Til innland	Til intern kontroll
<b>Outsourced reshoring</b>	Tilbakeføringsprosess	Offshore outsourcing	Til innland	Fortsatt ekstern kontroll

En rekke forskere (Cáñez et al., 2000, Puranam et al., 2013, Welch og Nayak, 1992) har gjennom de siste tiårene fremhevet «make or buy-beslutninger» både som et fundamentalt dilemma, men også som en viktig forretningsmessig beslutning for organisasjoners suksess. Generelt kan man si at beslutningen, å lage eller kjøpe en prosess, må sees i sammenheng med bedrifters grunnleggende strategier. Ulike teorier som hfar vist seg å påvirke organisasjoners sourcing-startegier blir presentert i kapittel 3.

### ***2.3 Offshoring av standardiserte og avanserte aktiviteter***

Med referanse til kapittel 1, blir det i litteratur ofte referert til to typer arbeid; produksjonsrelatert arbeid i eksportindustrien og kunnskapsintensivt arbeid i serviceindustrien. Produksjonsprosesser og IT hører til i de respektive kategoriene. I sin studie om offshoring strategier, argumenterer Jensen og Pedersen (2011) for at produksjonsintensivt arbeid i stor grad blir utført i lavkostland, mens kunnskapsintensivt (R&D) blir utført i høykostland. Et av hovedfunnene i forskningen var at bildet ikke er like nyansert når man vinkler det mot standardiserte og avanserte aktiviteter, hvor man ser bort fra type

hovedaktivitet. Relativt til Vest-Europa; er Nord-Amerika særlig attraktive for offshoring av avanserte aktiviteter i produksjon, R&D og Service. Sentral og Øst-Europa har høyere tiltrekningskraft for standardiserte/mindre avansert produksjon og IT. Overraskende nok er aktivitetene som offshores til Asia mer eller mindre like de som offshores til Vest-Europa. Dette betyr at regionen (Asia) nå også er i stand til å håndtere avansert produksjon, IT og R&D. Jensen og Pedersen (2011) ser altså på fire arbeidsgrupper; R&D, service, IT og produksjon.

I denne oppgaven er fokuset rettet mot produksjonsprosesser, og det kunne være interessant å sammenligne dette med IT. Hovedresultatene i artikkelen viser at standardisert IT og produksjon går til Sentral og Øst-Europa og Asia, mens avansert produksjon og IT i stor grad offshores til Nord-Amerika. Denne tilnærmingen passer også godt overens med våre casestudier, hvor tre av fire organisasjoner har sourcing-avtaler for produksjon av standardiserte produkt i Sentral, - og Øst-Europa.

Tabell 4 - Vest-Europeisk offshoring mønster (Jensen and Pedersen, 2011)

	Produksjon	IT
<b>Standardisert</b>	Sentral og Øst-Europa	Sentral og Øst-Europa, Asia
<b>Avansert</b>	Nord-Amerika	Nord-Amerika

## Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk

Mens formålet med kapittel 2 var å belyse begrepsapparatet i fagfeltet, vil kapittel 3 være rettet mot utvalgte teorier med stor forklaringskraft – sett i forhold til endringer av organisasjoners sourcing-strategier. Basert på våre utvalgte teorier, bygges et teoretisk fundament og rammeverk for analyse i kapittel 6 (resultat og analyse).

### 3.1 Teoretisk fundament

Den første delen av kapittelet identifiserer relevante teorier for sourcing-beslutningen. Tabell 5 har formålet å vise hvilke kategorier (økonomisk, strategisk og relasjonell), fokusområde, formål og «unit of analysis» våre utvalgte teorier har. Vi ønsker her å undersøke hvilke faktorer hver enkelt teori bidrar med for vårt rammeverk. De ulike elementene i tabellen blir gjennomgått avslutningsvis for hver teori-gjennomgang.

Tabell 5 - Teorioversikt

	Økonomisk		Strategisk		Relasjonell	
<b>Teori</b>	Transaksjons-kostadsteori	Agentteori	Kjernekompetanse	Internasjonal business	Marketing Channel litterature	Inter-organizational Relationship Theory
<b>Fokus</b>	Økonomiske transaksjoner	Delegering av arbeid mellom to parter	Organisajons spesifikk kompetanse og «know-how»	Internasjonal business har fokus på organisasjonens eksterne faktorer	De ulike fasene av en relasjon	Forhold mellom partene
<b>Formål</b>	Forklarer organisasjoners valg og prioriteringer. Rasjonalitet er sentralt.	Størst mulig effektivitet i kontrakter mellom agent og prinsipal	Forklarer hvilke funksjoner som bør produseres internt og eksternt.	Formålet er å identifisere de eksterne faktorene som påvirker organisasjonens miljø	Formålet er å hjelpe til i analysen mellom klient og tilbyder	IOR tar hensyn til tillit, og forsøker å forklare hvor viktig dette er i relasjoner mellom to parter.
<b>Unit of analysis</b>	Transaksjon	Kontrakt	Organisasjon	Utenfor organisasjon	Relasjoner	Relasjoner
<b>Betydning for endring av sourcing</b>	Bunden rasjonalitet og opportunistisk oppførsel kan føre til at organisasjoner avslutter samarbeid.	Kontrakts-problem kan medføre uenigheter, som i sin tur påvirker samarbeidet og man går ut av alliansen.	Kjernekompetanse kan endre seg over tid, noe som igjen vil ha effekt for hvilke funksjoner som skal være under intern kontroll.	Påvirker organisasjoners valg om å gå ut av, eller entre et område.	Mangel på tilfredshet kan føre til oppløsning mellom en klient og partner	Tillit er viktig i alle former for sourcingavtaler. Mangel på sådan, vil kunne føre til endring av avtaler.



<b>Faktorer</b>	1. Særegne ressurser	1. Endring av strategisk kjerne	1. Tilfredshet
	2. Kostnadsfordeler	2. Endring av funksjonens rolle	2. Servicekvalitet
	3. Byttekostnader	3. Interne endringer	3. Målkonflikt
		4. Tap av kontroll	4. Tillit
		5. Eksterne endringer	5. Kommunikasjon

### 3.1.1 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteorien ble først beskrevet i moderne (økonomisk) organisasjonsteori av Coase (1937) (Arnold, 2000, Aubert et al., 1996). Coase plasserte kostnader relatert til organisering av informasjon, koordinering av adferd, ivaretagelse av partenes interesser, og generell overvåking av transaksjoner under begrepet transaksjonskostnad. Videre er det dyp konsensus (Arnold, 2000, Aubert et al., 1996, Bahli og Rivard, 2003) for at transaksjonskostnadsteori i all hovedsak består av to atferdsmessige antagelser, nemlig bunden rasjonalitet og opportunistisk atferd.

Den første forutsetningen om bunden rasjonalitet, baserer seg på menneskers kognitive begrensninger, og hvordan de overgår en komplett evaluering av konsekvenser for alle beslutninger. Sett i sammenheng med outsourcing, kan man si at graden av bunden rasjonalitet påvirkes av prinsipal sin kunnskap og evne. Med dette menes for eksempel at organisasjonen (prinsipal) er i stand til å velge en fornuftig og god samarbeidspartner. I tillegg vil det være viktig at organisasjonen er i stand til å kontrollere at samarbeidspartneren holder seg innenfor de fremforhandlede retningslinjer, og leverer etter disse (Aubert et al., 1996). Den andre forutsetningen om opportunistisk atferd, argumenterer man for at organisasjoner som for eksempel ønsker å selge en tjeneste, ikke bare handler i egeninteresse, men også overdriver eller faktisk lyver om sine evner og ferdigheter for å få solgt sine tjenester/produkter til klientene (Aubert et al., 1996). Som vi ser av tabell 5, oppsummeres transaksjonskostnadsteori som en del av den økonomiske kategorien, hvor formålet er å belyse organisasjoners valg og prioriteringer. «Unit of analysis» står på selve transaksjonen mellom partene, hvor bunden rasjonalitet og opportunistisk oppførsel kan føre til oppløsning av relasjonen.

### 3.1.2 Agentteori

Agentteori er benyttet innen en lang rekke fagområder, og i sin forskningsstudie peker Eisenhardt (1989) særlig på regnskap, økonomi, finans, politikk og organisatorisk atferd som områder, hvor agentteori har hatt særlig fotfeste. Agentteorien har et fundamentalt og kontraktspreget utgangspunkt, hvor to parter (prinsipal og agent) gjennom en kontrakt søker å

samarbeide. I følge Eisenhardt (1989) er hovedmotivet og meningen bak agentteorien å løse følgende to problem som kan oppstå under relasjonsforhold. Det første er ofte referert til som «agent-problemet», og oppstår som følge av: a) prinsipal og agent har ulike ønsker og/eller mål, og b) prinsipal opplever det vanskelig og/eller dyrt å kontrollere hva agenten egentlig gjør. Kjerneproblemet ligger her i at det er svært vanskelig for kjøper av tjenesten å faktisk kontrollere at tilbyder opptrer i henhold til kontrakten (Eisenhardt, 1989). Det andre omfavner risiko, og oppstår som et resultat av ulik holdning mellom de to partene. Problemet i denne situasjonen, er at parter med ulik preferanse for risiko, vil handle og operere forskjellig (Eisenhardt, 1989).

I sin forskning på outsourcing av informasjonsteknologi, benytter Bahli og Rivard (2003) både agentteori og transaksjonskostnadsteori. De hevder at begge parter i en outsourcingkontrakt for IT vil ha egne profitt-motiv, ettersom deres endelige mål vil være forskjellige. På lik linje med Eisenberg (1989), peker også Bahli og Rivard (2003) på at prinsipal (i en relasjon) vanskelig kan kontrollere agenten på en god måte, samtidig som vesentlige kontrollkostnader ikke vil påløpe. Som vi ser av tabell 5, oppsummeres agentteorien som den andre teorien med økonomisk fokus, der man ser på delegering av arbeidsoppgaver mellom to parter. Formålet med teorien er å forklare effektiviteten mellom de respektive partene. «Unit of analysis» er selve kontrakten mellom partene.

### 3.1.3 Strategi

#### 3.1.3.1 Organisasjonens strategisk referanseramme

Organisasjonens visjon, forretningsidé, kjerneverdi og strategiske mål har som formål å gi klarhet og retning for organisasjonens strategiarbeid, og betraktes i denne oppgaven som den strategiske referanseramme. Organisasjoners strategiske referanseramme kan generelt argumenteres å være et sett av element, som sammen er retningsgivende for utvikling, tilpasning og drift av organisasjonen.

**Visjoner** blir ansett å være et drømmebilde av fremtiden, der organisasjonen fungerer som et hjelpemiddel for å nå disse målene (Løwendal og Wenstøp, 2011). Fjeldstad og Lunnan (2014) forklarer visjoner som de mål som gir overordnet retning og perspektiv for organisasjonen. **Forretningsidéen** har som formål å forklare de arbeidsområder organisasjonen skal holde seg innenfor. I tillegg vil forretningsidéen ha formålet å forklare hvilke verdiskapende funksjoner organisasjonen skal ha fokuset rettet mot (Løwendal og

Wenstøp, 2011). Utdypet kan man også si at forretningsidéen skal være retningsgivende for de produkt og tjenester organisasjonen skal tilby, samt hvilken kundemasse organisasjonen skal betjene (Fjeldstad og Lunnan, 2014). **Kjerneverdier** blir ofte argumentert å være de viktigste grunnprinsipper for atferd i organisasjoner. De er gjerne forankret i gründerens visjon og verdigrunnlag, samt organisasjonens historie (Løwendal og Wenstøp, 2011). Grunnprinsipper for atferd er videre nært knyttet mot organisasjonens kultur og hvordan man ønsker å drive sin virksomhet (Fjeldstad og Lunnan, 2014). Som for organisasjonens forretningsidé, vil også kjerneverdiene kunne endres over tid. Mens visjonen i stor grad fokuserer på langsiktige, og ofte uoverkommelige mål, vil **strategiske mål** være spesifikke og ha kortere tidshorisont. Strategiske mål kan være spesifikke og kontrollerbare, eller vage og ukontrollerbare. Hvilken type strategiske mål organisasjonen ideelt sett setter, vil likevel være individuelt. Det viktigste er uansett at de strategiske målene, og eventuelle delmål fører organisasjonen på riktig kurs, mot den langsiktige visjonen (Fjeldstad og Lunnan, 2014).

### 3.1.3.2 Strategisk kjerne og kjernekompetanse

I det ressursbaserte synet antar man at organisasjoner som oppnår, eller har evne til å bygge ressurser uten substitutt, og som videre er sjeldne, verdifulle og ikke imiterbare, vil opparbeide seg vedvarende komparative fortrinn ovenfor sine konkurrenter (Barney, 1991). Disse bedriftsspesifikke (verdifulle, sjeldne og ikke imiterbare) ressursene vil da være en del av organisasjonens **strategiske kjerne**. For å identifisere de vedvarende komparative fortrinnene, kan organisasjoner benytte et rammeverk for intern-analyse. Slike internanalyser kan for eksempel være en VRIO eller en SWOT-analyse. I tillegg er det også viktig at organisasjonen er organisert på en slik måte at man drar nytte av de fordelene de komparative fortrinnene tilbyr (Løwendal og Wenstøp, 2011).

**Strategisk kjernekompetanse** retter fokuset mot de interne og kompetansebaserte ressursene, og er således en del av den strategiske kjernen. Hovedidéen er at kun varer og tjenester som er en del av organisasjonens kjernekompetanse, skal produseres innad i organisasjonen under intern kontroll (Arnold, 2000). Ulike tekstbøker benytter ulike modeller når man identifiserer organisasjonens kjernekompetanse. Som vi ser av tabell 5, har teorien fokus på intern kompetanse, med det formålet å forklare hvilke funksjoner som skal utføres internt, og hvilke som skal utføres eksternt. «Unit of analysis» er selve organisasjonen.

### 3.1.4 Internasjonal business

Internasjonal business handler om organisasjoner som deltar i internasjonal (på tvers av landegrensene) økonomisk aktivitet. Ved deltakelse i denne internasjonale aktiviteten vil eksterne endringer kunne føre til utfordringer (eller muligheter) for den enkelte organisasjon (Peng og Meyer, 2011).

Mens den strategiske kjerne (de interne ressurser, kompetanse og relasjoner) tar for seg interne og kontrollerbare forhold, vil teori relatert til internasjonal business være nyttig for å avdekke og belyse de eksterne faktorene som påvirker sourcing-beslutningen. For organisasjoner som vurderer å endre sine sourcing-strategier, vil eksterne faktorer ha en vesentlig betydning for valget. Dette kan være faktorer som den politiske stabiliteten i området, inngangsbarrierer eller tilgangen på råstoff og arbeidskapital. En rekke rammeverk og modeller har sett sitt lys for å nettopp fange opp disse eksterne faktorene. Porter (1979) utviklet den kjente modellen «Porters' five forces», hvor man tar utgangspunkt i organisasjonens konkurransearena, og analyserer graden av trusler fra inntrengere, trusler fra substitutter, makten til kundemassen, makten til leverandørene og graden av rivalisering mellom de eksisterende konkurrentene. Diamantmodellen, (Porter, 1990) ser på konkurranseforhold (strategi, struktur og rivalisering), etterspørselsforhold, relaterte næringer og faktorforhold. Porter argumenterer her også for at myndigheter og tilfældigheter må tas hensyn til.

«Porters' five forces» og diamantmodellen tar begge utgangspunkt i en fast bestemt geografisk lokasjon, hvor man analyserer konkurransesituasjonen og konkurransearenaen organisasjonen opererer i. Grunnlaget for våre analyser ligger i oppstrøms aktiviteter, mot leverandør-markedet. Dette betyr at analyser som fokuserer på konkurransearenaen (nedstrøms aktiviteter) ikke vil være passende. Teorier om internasjonal business er bedre egnet for vår forskningsstudie, da disse tar utgangspunkt i aktiviteter/funksjoner som ligger utenfor den interne organisasjon, og kan benyttes for oppstrøms analyse. Vi vil i denne oppgaven derfor ha fokuset rettet mot de eksterne faktorene som har betydning for valg av lokasjon og faktorer som har påvirket endringene våre maritimt rettede organisasjoner har vært igjennom. Derfor ser vi bort i fra de kjente rammeverkene til Porter, og velger et sett av faktorer i det eksterne miljøet (oppstrøms), som gjennom empirisk forskning (Clott, 2004, Deresky, 2011, Djavanshir, 2005, Farrell, 2006) har bevist sin betydning for vår

problemstilling. De faktorene vi ønsker å sette fokus på, og som ligger til grunn for endringene i våre case, er; politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske forhold. Alle faktorene må tolkes i retning mot at man skal etablere forhold eller investeringer i nye områder, eller at de eksterne faktorene i området hvor man i dag opererer har endret seg, og man av den grunn ønsker å gå ut av området. Tabell 5 oppsummerer internasjonal business på organisasjonens oppstrøms aktiviteter, hvor «unit of analysis» er «utenfor organisasjonen».

### **Den politiske faktoren**

Ledere og beslutningstakere for globale organisasjoner må være klar over de politiske forholdene i områdene hvor de ønsker å operere. Dette betyr at organisasjoner som vurderer å gå inn i et geografisk marked, må gjennomføre en analyse av den politiske risikoen og hvordan denne vil kunne påvirke den fremtidige situasjonen for selskapet. Politisk risiko kan forklares som enhver statlig involvering, eller politisk motivert begivenhet, som negativt påvirker organisasjonens verdsettelse, eller langsiktige mål. Som en del av den politiske analysen, vil fokus på regionens styreformer, politisk stabilitet, utenrikspolitikk, militærets rolle, nivå av terrorisme og restriksjoner på import og eksport være viktige faktorer (Deresky, 2011).

### **Den økonomiske faktoren**

Deresky (2011) hevder den økonomiske risikoen har sterke røtter i regionens politiske risiko, og at den økonomiske risikoen i stor grad gjenspeiler den generelle utviklingen i området; hvor de områdene som er høyt utviklet gir liten økonomisk risiko, mens områder med en lavere grad av utvikling gir høyere økonomisk risiko. Som en del av den økonomiske analysen, vil fokus på regionens økonomiske system, grad av utvikling, økonomisk stabilitet, GNP, finansiell posisjon internasjonalt, finanspolitikk og eksisterende utenlandske investeringer i regionen være viktig (Deresky, 2011).

### **Den sosiokulturelle faktoren**

Djavanshir (2005) argumenterer for at kulturforskjeller kan forårsake store utfordringer for profesjonelle business relasjoner. Dette gjelder ikke bare i situasjoner hvor selskaper ønsker å gjennomføre en «foreign direct investment» (FDI), men også når går inn i relasjoner med en tilbyder. Djavanshir (2005) hevder blant annet at enkelte stater har en total mangel på en businessvennlig visjon, og at grupperinger i enkelte tilfeller går inn for å sabotere og

motarbeide utenlandske selskapers investeringer. Denne faktoren er tilsynelatende sterkt knyttet opp mot de relasjonelle teoriene, men til forskjell fra disse vil den sosiokulturelle faktoren ha større fokus på områdets/statens kulturelle aspekt, mens de relasjonelle teoriene har fokuset rettet direkte mot de to partene.

### **Den teknologiske faktoren**

Teknologi er i dag ofte en forutsetning for at selskaper kan operere med høy produktivitet. Denne teknologien kan i stor grad flyttes til regionen hvor man ønsker å operere. Likevel er det viktig å være klar over at kulturelle hindringer kan oppstå som følge av teknologisk overføring. Man må undersøke hvor vidt de lokale arbeiderne er klare, og ikke minst villige til å endre sine verdier, forventninger og oppførsel, når man introduserer dem for en arbeidsmetode med ny teknologi. Dette betyr at før man inngår relasjoner, eller investerer i et område, vil det være smart å undersøke hvor det teknologiske nivået i området ligger, hvilke tilgang er det på lokal teknisk ekspertise, tekniske krav i landet, om det er mulig å overføre teknologien og hvor vidt infrastrukturen tillater og er utbygd for virksomheten. Den teknologiske faktoren har størst innvirkning i situasjoner hvor selskaper vurderer å investere (FDI) og således gjerne innehar egen kontroll virksomheten (Deresky, 2011).

### **Den miljømessige faktoren**

Farrell (2006) hevder miljømessige faktorer må vurderes og analyseres, spesielt når organisasjoner planlegger å investere i et nytt geografisk område. Som en del av denne analysen, bør organisasjoner undersøke statlige holdning til: utenlandske investeringer, arbeidsmiljølover, byråkrati og regulatoriske byrder (som skaper unødvendige problem for organisasjonen), nivået av korrupsjon i området, støtteordninger til nasjonale organisasjoner. Videre vil businessmiljøet (kultur og etikk), livsmiljøet (kriminalitet og sykdom i område, samt generell livskvalitet), og tilgjengeligheten (tidsforskjeller, reisetid, etc.) være av interesse for analysen og vurderingen organisasjoner bør gjennomføre før en eventuell investering finner plass (Farrell, 2006).

### **Den juridiske faktoren**

Finansielle og juridiske system kan by på store utfordringer for selskaper som ikke er kjent med lovgivningen i det aktuelle området de opererer i, eller ønsker å operere i. For å forklare problemet benytter lærebøker ofte Kina som eksempel. Deresky (2011) argumenterer for at utenlandske selskaper ofte taper millioner av kroner når man opererer i Kina. Årsaken er

kinesiske selskaps manglende tilbakebetalinger, og kinesisk lovgivning som støtter den kinesiske part. Slike eksempler kan man også finne andre steder i verden, noe som betyr at organisasjoner som ønsker å drive business må være klar over disse før man går inn i et område. Det er også mulig at den juridiske faktoren endrer seg, noe som gjør at selskaper velger å trekke sin tilstedeværelse og endre sourcing til et annet område. Når man skal vurdere den juridiske faktoren, bør selskaper være klar over rettssystemet (civil, common, islamsk lov), rådende internasjonale lover, proteksjonistiske lover, skattelovgivning, hvilken rolle kontrakter spiller i området hvor man opererer, beskyttelse for eiendeler og eiendom, samt generelle lovgivninger for miljøvern i området (Deresky, 2011).

### **3.1.5 Interorganizational Relationship Theory**

Veltri (2005) benyttet også teorien «Interorganizational Relationship Theory» (IOR), i sin søken etter å forklare motiv for backsourcing av informasjonssystemer. IOR diskuterer hvorfor organisasjoner går inn i relasjoner med hverandre, og hvordan disse relasjonene utvikler seg over tid. Formålet med teorien er tredelt; først for å få en generell forståelse for hvorfor organisasjoner går inn i relasjoner med hverandre; så for å analysere samhandlingen mellom partene over tid; og til sist for å belyse de strukturelle og atferdsmessige dimensjonene av forholdet. De tre områdene kan videre benyttes som grunnlag for en dypere analyse av de tre fasene av et partnerskap; før, under og etter (Kern og Willcocks, 2001) sitert i (Veltri, 2005). Veltri (2005) argumenterer videre for at mange teoretikere ser på relasjonsbygging som en dynamisk prosess, som utvikles av samspill mellom de involverte parter. Ofte er også partnerskap og relasjoner opprettet for å skape synergieffekter. Lasker et al. (2001) hevder gjensidig tillit og respekt er hovedingredienser for en vellykket relasjon. Veltri (2005) bygger videre på dette, og argumenterer for at mangel på sådan (tillit og respekt) i ytterste konsekvens kan føre til terminering av potensielt vellykkede kontrakter.

Som diskutert i kapittel 2, er backsourcing et resultat av en avsluttet eller terminert outsourcingkontrakt mellom to aktører. Om man ser IOR i sammenheng med backsourcing, vil man kunne analysere relasjonene mellom partene før inngåelsen av kontrakten, under kontrakten og hvordan relasjonene er etter endt kontrakt. Tabell 5 oppsummerer «Inter-organizational Relationship Theory» som en teori med fokuset rettet mot relasjonen i et samarbeid. «Unit of analysis» er dermed relasjonen mellom de involverte partene.

### **3.1.6 Marketing Channels Litterature**

I følge Stern og Reve (1980) ble «Marketing Channels Litterature» i utgangspunktet utviklet og benyttet for å belyse to fagfelt; mikroøkonomiske forhold og atferdsmessige forhold. De senere årene har likevel teorien fått mest fokus for sitt bidrag i forskning på relasjoner mellom organisasjoner (Heide, 1994, Stern og Reve, 1980, Veltri, 2005). For den mikroøkonomiske retningen var økonomisk effektivitet nøkkelordet for beslutningen. Funksjoner som (økonomisk sett) ikke var hensiktsmessig å produsere «in house» ble outsourcet. Den mikroøkonomiske tilnærmingen har vært gjenstand for kritikk, da man (i likhet med den neoklassiske teorien) ser på organisasjoner som «svarte bokser», eller som bunter av funksjoner, og således ikke tar hensyn til viktige og gjensidige relasjoner mellom organisasjoner (Heide, 1994). Veltri (2005) peker på at man i prosessen av å utvikle en relasjon er igjennom ulike faser; bevisstgjøring, utforsking, utvidelse, forpliktelser og oppløsning. Særlig er oppløsningsfasen her interessant. Denne fasen i «Marketing channels litterature» hjelper til med analysen av forholdet mellom klient og tilbyder, og er nyttig i evalueringen av outsourcingavtalen og valget av ny strategi. Oppløsningsfasen av et forhold starter med en gang en av partene opplever at man ikke er tilfreds med den andre parten. Forskning viser at mange forhold blir avsluttet som følge av mangel på tilfredshet med den andre parten.

Med teoretisk støtte for at både «Interorganizational relationship theory» og «Marketing channels litterature» begge har sterke røtter knyttet mot relasjonelle forhold i organisasjoner, er det viktig å påpeke at «Interorganizational relationship theory» her benyttes for å belyse og forstå de relasjonelle fordelene av å være i et kontraktsforhold, mens «Marketing channels litterature» benyttes for å belyse termineringsfasen av et kontraktsforhold. Tabell 5 oppsummerer «Marketing Channels litterature» som en teori som fokuserer på de ulike fasene av en relasjon. «Unit of analysis» er her selve relasjonen.

### **3.2 Motiv for strategiendring**

I del 1 av dette kapittelet har vi hatt en gjennomgang av teorier som gjennom forskning har vist seg å ha stor forklaringskraft for å belyse de motivene våre maritimt rettede organisasjoner har for de endringene de har vært igjennom. I del 2 av dette kapittelet vil vi utvikle et rammeverk avledet av disse teoriene, og dette rammeverket vil videre bli benyttet i



kapittel 6 om resultat og analyse. Rammeverket er basert på Veltri (2005) sin doktorgradsavhandling om *back sourcing*, og er videreutviklet av oss. Selv om vi vil basere oss på Veltri sitt arbeid så eksisterer det flere tilsvarende rammeverk. Whitten og Leidner (2006) tok mellom annet utgangspunkt i kombinasjonen av transaksjonskostnadsteori (TCT) og «social exchange theory (SET)» da de identifiserte fire ulike motiv for re-evalueringen av strategi. Disse motivene var byttekostnader, relasjonskvalitet, servicekvalitet og produktkvalitet. Veltri har senere sammen med Saunders og Kavan (2008) presentert en artikkel med utgangspunkt i doktoravhandlingen, som identifiserer tre kategorier av grunner for strategiendring. De tre består av et problem; kontraktsproblemer, og to muligheter; interne organisasjonsendringer og eksterne miljømessige endringer.

Vi vil imidlertid benytte oss av Veltri (2005) sitt rammeverk i denne oppgaven. Hun identifiserte flere forskjellige faktorer for strategiendring basert på caser om temaet, og grupperte dem i tre kategorier; økonomisk, strategisk og relasjon. Valget av dette rammeverket ble gjort fordi vi mener Veltri sitt verk er det som dekker flest faktorer forbundet med strategiendringen. Det er imidlertid tre utfordringer med dette rammeverket. Både Veltri (2005), Whitten og Leidner (2006) og Veltri et al. (2008) konsentrerte studiene sine om *sourcing* av informasjonssystem. Siden vi fokuserer på *sourcing* av produksjonsprosesser er det grunn til å tro at motivene vil være ulike fra informasjonssystem. Den andre utfordringen er at alle de tre studiene har handlet om organisasjoner som har *back sourced*, og rammeverket er av den grunn tilpasset til denne strategiendringen. Vi har i denne oppgaven i tillegg til *back sourcing* inkludert endringen fra en *outsourcing*spartner til en annen. Den tredje utfordringen er en mild kritikk til rammeverket som vi mener tar for lite hensyn til eksterne endringer. Dette kan være en faktor av at vi som forfattere har sett hvor stor betydning finanskrisen hadde å si for internasjonal business generelt, og den maritime industrien spesielt, mens Veltri (2005) publiserte sin doktoravhandling i tiden før finanskrisen. Av disse grunnene har vi derfor tilpasset rammeverket til våre rammebetingelser om *sourcing* av produksjonsprosesser for organisasjoner med maritim virksomhet, med en litt bredere tilnærming (både bytte av partner og *back sourcing*) i en nyere tid.

### 3.2.1 Rammeverk

Rammeverket som vi benytter består av tre hovedkategorier; økonomiske motiv, strategiske motiv og relasjonelle motiv. De tre kategoriene (økonomisk, strategisk og relasjonell) baserer seg på transaksjonskostnadsteori, agentteori, kjernekompetanseteori, internasjonal business «interorganizational relationship theory», «marketing channels literature». Hovedfokuset er hvordan disse faktorene er med i evalueringen av den nåværende outsourcingavtalen og valget av den nye sourcings-avtalen.

Den økonomiske kategorien inneholder faktorene *unike ressurser, kostnadsfordeler og byttekostnader* og er avledet av transaksjonskostnadsteorien og agentteorien. Enhver organisasjon må vurdere og sammenligne kostnadene av «in-house» produksjon mot markedspriser, eller sagt på en annen måte: om man skal produsere selv eller kjøpe inn. I følge økonomisk teori vil organisasjoner kjøpe varer og tjenester på det eksterne markedet når man har en komparativ ulempe med intern produksjon. Om man på den andre siden har et komparativt fortrinn i intern produksjon vil man tilby varer og tjenester til det eksterne markedet (Veltri, 2005). Økonomisk teori sier altså at man skal velge det alternativet som er mest kostnadseffektivt. Transaksjonskostnadsteorien (TCT) fokuserer på den økonomiske motivasjonen for å innlede eller avslutte et samarbeid med en annen organisasjon (Whitten og Leidner, 2006). Også agentteorien forklarer den økonomiske kategorien ved at organisasjoner pådrar seg kostnader når man skal «overvåke» partneren.

Den strategiske kategorien består av faktorene endring av strategisk kjerne, endring av funksjonens rolle, strukturelle endringer, eksterne endringer og tap av kontroll, og er avledet av kjernekompetanseteorien og eksterne faktorer. Dette kan være hvor mye produksjonsprosessene bidrar til organisasjonens endelige produkt eller tjeneste. Noen aktiviteter blir av organisasjonen sett på som kjerneaktiviteter, og i følge kjernekompetanseteorien bør slike aktiviteter bli utført «in-house», mens mindre viktige eller standard-aktiviteter bør bli outsourcet hvis mulig (Veltri, 2005). Funksjonens rolle kan endre seg i løpet av tiden, og det som tidligere ble sett på som en støtteaktivitet kan ha beveget seg nært kjernen. Endringen kan ha kommet som et resultat av eksterne endringer som EØS-avtalen eller finanskrisen, eller interne strukturendringer som utskiftning av ledelsen, eller oppkjøp eller fusjon. Av og til kan den endringen komme av at ledelsen implementerer endringer i den strategiske kjernen, som får virkninger nedover i organisasjonen. Alt dette kan

være motiv for enten å bytte partner eller backsource aktiviteten. For noen organisasjoner kan det oppstå et dilemma mellom kostnadsbesparelser ved outsourcing, og det å miste kontrollen over aktiviteten. Når konkurransen eller industrien endrer seg er man ikke like fleksible som en organisasjon som produserer «in-house».

Den siste kategorien er de relasjonelle motivene og består av målkonflikt, tilfredshet, servicekvalitet, tillit og kommunikasjon. Teoriene som avleder denne kategorien er «interorganizational relationship theory» og «marketing channels litterature». Gjennom en outsourcingkontrakt er det sannsynlig at det vil oppstå konflikter. Det kan være gnisninger om kontrakten, det kan være tilfeller av tvilsomme prestasjoner av tilbyder, eller tilbyder kan være ute av stand til å svare til klientens forventninger (Veltri, 2005). I motsatt tilfelle kan tilbyder være utilfredse med kravene fra klient. Generelt kan man si at et forhold består av to (eller flere) parter, og at partenes tilfredshet har stor betydning for varigheten av outsourcingkontrakten.

Selv om vi nå har presentert de mulige motivene for en strategiendring i tre ulike kategorier, er det ikke slik at den ene utelukker de andre. De tre kategoriene kan individuelt forklare en del av beslutningen, men sammen dekker man en større del av fenomenet. Ved å kombinere flere teoretiske innfallsvinkler åpner man for muligheten for synergi og et bredere perspektiv på oppgaven. Oppgaven fortsetter nå med en individuell gjennomgang av hver enkelt faktor.

### **3.2.2 Den økonomisk kategorien**

Den økonomiske kategorien er det første analyseområdet i denne oppgaven, og omhandler de tre viktige undernivåene; unike ressurser, kostnadsfordeler og byttekostnader.

#### **3.2.2.1 Særegne ressurser**

I følge Wiliamson (1989) kan en ressurs sin særegenhet betraktes som graden av hvordan den kan omplasseres til alternativt bruk og alternative brukere, uten å ofre produktivitet og verdi. Unike ressurser inkluderer både fysiske og menneskelige ressurser, samt dedikerte og midlertidige ressurser (Williamson, 1985) sitert i (Vining og Globerman, 1999). Uansett hvilke type særegne ressurser det snakkes om, argumenterer Vining og Globerman (1999) for at et grunnleggende problem alltid vil være det samme; kontrakter som krever at en av partene må tilføre ressurser, med liten alternativ verdi (som regel arbeidskapital, men i enkelte tilfeller

også menneskelige ressurser), vil sette organisasjonen som tilfører ressursene i faresonen for opportuniste. Dersom en part i et forhold forplikter seg og tilbyr unike ressurser, vil de være i en posisjon utsatt for fenomenet «hold-up» (Williamson, 1985) sitert i (Vining og Globerman, 1999). «Hold-up» oppstår når kontrakter ikke har nødvendig dekning (kontrakter som ikke er komplette), eller investeringsspesifikasjoner ikke kan verifiseres. For å unngå eller redusere problemet med «hold-up», har organisasjoner to valg: 1) gjenvinne komplett kontroll og rettigheter over funksjonen (backsourcing), eller 2) gjennomføre en vertikal integrasjon, og opprette et fellesforetak med sourcing-partneren for å oppnå større kontroll (Ornelas og Turner, 2008).

Et av de virkelig store motivene bak beslutningen om å outsource en funksjon, er kostnadsreduksjon. Dersom graden av unike ressurser er svært høy, og det påfølgende produktet krever store tilpasninger, betyr dette at klienten med høy sannsynlighet vil risikere å måtte bruke store ressurser gjennom å informere, overvåke og passe på at tilbyder leverer etter kravene. Med dette konkluderes det at en høy grad av unike ressurser og særegne produkt resulterer i økte transaksjonskostnader. For tilbyders del, vil man oppleve at kostnadene stiger som et resultat av mangel på muligheten av å drive stor-skala produksjon. I tillegg vil en tilbyder som har gjennomført store investeringer, ha incentiv til å utlevere ufullstendig informasjon, og i noen tilfeller også opptre opportunistisk – i den forstand å senke produktiviteten. Slike handlinger har i sin tur gjerne konsekvenser for relasjonen mellom partene, og gir incentiv for klienten å avslutte forholdet, og videre backsource funksjonen (Veltri, 2005). Konklusjonen blir at aktiviteter og produkter med en høy grad av særegenhet, ofte foretrekkes produsert «in house», ettersom kostnadsfordelene ved outsourcing ikke overgår fordelene ved intern produksjon.

### **3.2.2.2 Kostnadsfordeler ved endring**

Outsourcing blir generelt oppfattet som en metode eller verktøy, for å redusere/kutte kostnader og forbedre forretningsmessige prestasjoner (Barthelemy, 2003). Uten å gå dypere inn i en teoretisk diskusjon om motiv for outsourcing, bør det likevel nevnes at outsourcing ikke bare er et spørsmål om kostnader. Solli-Sæther og Gottschalk (2008) viser i sin studie at kostnader er en viktig driver for outsourcing. I et outsourcings-arrangement, vil det i de aller fleste tilfeller inngå større kostnader. Disse kostnadene er ifølge Veltri (2005) sentrale når organisasjoner skal ta beslutningen om å produsere «in house», eller inngå en outsourcingskontrakt («the make or buy decision»).

I følge Veltri (2005) blir det i teorien referert til tre typer kostnader når man diskuterer outsourcing. Den første er produksjonskostnader, som inkluderer kostnaden av å lage et produkt, eller kostnaden av operasjonene. Den andre kostnaden er transaksjonskostnader, som viser til arbeidsinnsats, tid og kostnader som inngår i koordinering av eksterne markedsaktiviteter. Disse kostnadene er et resultat av å gjennomføre transaksjoner i markedet. Den tredje og siste kategorien er agentkostnader. Dette er kostnader som inkluderer; strukturering, overvåking og holder sammen et sett av kontrakter mellom agenter med interessekonflikter (Veltri, 2005). Ved outsourcing vil det være naturlig at tilbyder vil være i bedre stand, for eksempel gjennom å kunne drive storskala-produksjon eller gjennom besittelse av spesialkompetanse, til å produsere produktet og selge det billigere enn det kjøper selv har mulighet til. Dermed kan man si at målet med avtalen vil være å kutte produksjonskostnader (man kjøper billigere enn kostnaden av å produsere). Samtidig vil transaksjonskostnadene gå opp, ettersom man må koordinere de eksterne markedsaktivitetene. I tillegg vil den ofte glemte eller undervurderte kategorien «agentkostnader» stige, gjennom for eksempel strukturering, overvåking av partner eller kostnader ved forhandling/re-forhandling. Prosessen med å finne en god samarbeidspartner (tilbyder), forhandle om priser, tegne kontrakter, osv. vil ofte være en kostbar affære (Barthelemy, 2003).

Relatert til backsourcing, eller en endring av eksisterende outsourcingkontrakt, vil disse kostnadene være svært viktige. Dersom agentkostnader og transaksjonskostnader overgår den positive gevinsten av å outsource, vil det ikke lenger være lønnsomt å outsource funksjonen, og organisasjonen vil naturlig nok da ha gode motiv for å se etter andre sourcing muligheter.

### **3.2.2.3 Byttekostnader**

Ved endring av en sourcingavtale vil kostnader relatert til endringen oppstå. Disse kostnadene betegnes i litteratur som «byttekostnader». Inkludert i byttekostnader vil den arbeidsinnsatsen, tiden, og investeringene som har inngått i endringen være relevante (Veltri, 2005). Slike kostnader vil kunne påvirke viktige beslutninger, som omhandler endring i sourcing. Spesielt relevant er situasjoner hvor ledelsen i en organisasjon har kalkulert med at de (gjennom endring av en outsourcingavtale) vil kunne produsere funksjonen billigere «in house», men at man grunnet høye byttekostnader (arbeidsinnsats, tid og investeringer) ikke har mulighet til å gjennomføre endringen. Det er likevel viktig å være klar over at dette også er en relevant problemstilling om man ønsker å bytte ut en outsourcing-tilbyder, med en annen.

### **3.2.3 Den strategisk kategorien**

Den strategiske kategorien omhandler de fire undernivåene; endring av strategisk kjerne, endring av funksjonens rolle, strukturelle endringer, eksterne endringer og tap av kontroll. Kategorien og dens undernivå spiller en viktig rolle når organisasjoner vurderer å endre sin sourcing-strategi.

#### **3.2.3.1 Endring av strategisk kjerne**

Som vist i kapittel 2, kan den strategiske referanseramme presenteres som organisasjoners *visjon, forretningsidé(er), kjerneverdier og strategiske mål*. I tillegg ser vi av referanserammen at organisasjonens strategiske kjerne fungerer som et bindeledd i referanserammen. Dersom en organisasjon; visjon, forretningsidé, kjerneverdier, eller strategiske mål endrer seg, vil nødvendigvis også de ressurser, kompetanser og relasjoner som organisasjonen har kontroll over, og benytter seg av - endre seg. Dette betyr at endringer i den strategiske kjernen, vil kunne gi incentiv til å endre arbeidsmetode, som i sin tur kan resultere i at endring av sourcing-strategi er aktuelt.

#### **3.2.3.2 Endring av funksjonens rolle**

Veltri et al. (2008) argumenterer for at en stor del av tidligere forskning på motiv for *backsourcing* har vært relatert til problemer med den eksisterende *outsourcingskontrakten*. Dette er problemer som oppstår som et resultat av at tilbyder ikke har vært i stand til, eller har vært uvillig til, å levere tjenesten etter de forventninger klienten måtte ha. Fokuset tidligere er i følge Veltri et al. (2008) ikke fullkomment da *backsourcing* i praksis også oppstår i relasjoner og *outsourcingskontrakter*, der forventninger og levert ytelse (fra klienten sitt ståsted) er tilfredsstillende. *Backsourcing* kan være et resultat av at eksterne eller interne endringer har endret funksjonens rolle, og man ønsker større kontroll over funksjonen. Større kontroll kan oppnås gjennom å opprette et fellesforetak, eller produsere «in house», med fullstendig kontroll. Det kan også tenkes at funksjonens rolle (av interne eller eksterne årsaker) blir oppfattet som viktigere, og at man av den grunn ønsker å produsere gjennom et fellesforetak, eller «in house» for å oppnå større kontroll, og således avslutte/terminere den eksisterende *outsourcingskontrakten*.

### 3.2.3.3 Eksterne endringer

Med referanse til 3.1.4, ser vi at de eksterne faktorene kan deles inn i seks hovedområder, som videre vil benyttes i kapittel 6 (resultat) som årsaks-forklarende for de maritimt rettede casene i denne studien.

**Politiske faktorer** som organisasjoner med globale verdikjeder må være observant på, ble oppsummert av Deresky (2011) å omhandle regionens styreformer, politisk stabilitet, utenrikspolitikk, militærets rolle, nivå av terrorisme og restriksjoner på import og eksport. Faktorene er ikke bare gjeldende for de selskap som måtte ha egne produksjonslokaler i regionen, men også for de selskap som opererer gjennom Joint Venture, eller outsourcingavtaler. De politiske faktorene kan videre endre seg over tid, noe som kan resultere i at årsaken til selskapets operasjoner i regionen, ikke lenger kan forsvares og må legges ned, eller flyttes. Motsatt, kan politiske endringer selvsagt også være årsaken for at en organisasjon velger å flytte til den aktuelle regionen, som var tilfellet for en rekke norske organisasjoner etter opphevelsen av EØS (se neste avsnitt). **Den økonomiske faktoren** er nært knyttet opp mot den politiske og omhandler i følge Deresky (2011) en analyse av regionens; økonomiske system, grad av utvikling, økonomisk stabilitet, BNP, finansiell posisjon (internasjonalt), finanspolitikk og håndtering av utenlandske investeringer i regionen. Slike økonomiske faktorer kan på lik linje med de politiske selvsagt også endre seg over tid, og være grunnlag for endring i sourcing-strategien. **Den sosiokulturelle faktoren** er ikke mindre viktig og omhandler kulturforskjeller, de lokale innbyggernes, organisasjoners (studenter, fagforeninger, religion), og regjeringens holdning til utenlandske selskaper må også evalueres (Djavanshir, 2005). Er den sosiokulturelle faktoren for ulik, vil det kunne føre til endring, eller påvirke utfallet av en endring. Med den **teknologiske faktoren**, ønsker vi å sette fokus på det teknologiske nivået i regionen, hvilke tilgang det er på lokal teknisk ekspertise, teknologiske krav og hvorvidt infrastrukturen tillater selskapet å drive sin virksomhet. Dersom disse faktorene ikke er innfridd eller ikke er tilfredsstillende, vil selskapet neppe kunne drive sine forretninger i regionen. Tilsvarende vil en teknologisk endring, som legger til rette for at selskapet kan operere i regionen, muliggjøre at man går inn i regionen. **Den miljømessige faktoren** vil også være av interesse, hvor statlig støtte til miljø, regionens og statens holdning til FDI, arbeidsmiljølover og etikkspørsmål som korrupsjon vil være viktige og sentrale elementer å vurdere, før man entrer et nytt område. Ettersom den miljømessige faktoren selvsagt også er under stadig endring, vil faktoren også gi motiv for å

gå ut av området. **Den juridiske faktoren** setter fokus på lovgivningen i regionen, og hvordan utenlandske organisasjoner blir behandlet i rettsapparatet. En rekke selskap har måtte tåle store tap grunnet undervurdering av den juridiske håndhevelsen i regionen hvor de opererer, og etter dette valgt å gå ut av området (Deresky, 2011). Dette betyr videre at juridiske faktorer kan ha stor betydning og innvirkning på sourcing-beslutninger, ikke bare for selskap som ønsker å etablere en virksomhet eller relasjon i et område, men også for selskap som allerede opererer i regionen.

### **Makroøkonomiske faktorer i Norge og EØS-avtalen**

Store eksterne endringer i det makroøkonomiske miljøet, har de siste tiårene påvirket organisasjoners strategiske beslutninger, og vilkårene de må takle. Reelle og gode eksempler på makroøkonomiske endringer med stor påvirkningskraft for organisatoriske beslutninger er; fjerning av økonomiske blokaden av sovjet («jerneteppe») og dannelsen av den Europeiske Union (Oxelheim og Wihlborg, 2008). Et av hovedmålene med unionsfellesskapet, var å skape et indre marked, med fri flyt av varer, tjenester, kapital og arbeidskraft. Nasjoner utenfor unionen fryktet ekskludering av dette indre markedet, og som et resultat etablerte man EØS-avtalen for «ikke EU-medlemmer». For Norge var et av hovedmotivene for et slikt samarbeid å få tilgang til og nyte godt av den frie flyten av arbeidskraft (Sørensen, 2012).

#### **3.2.3.4 Strukturelle endringer**

Strukturelle endringer er også en faktor av interesse. Endringer i ledelsen, og sentrale posisjoner, kan tilføre organisasjonen nye tanker og erfaringer. Som et resultat av at nye tanker og erfaringer er tilført organisasjonen, vil man også potensielt se annerledes på viktigheten og den strategiske beslutningen av å outsource en funksjon. I praksis betyr dette at endringer i management (ledere og beslutningsposisjoner), vil kunne påvirke eksisterende outsourcingkontrakter, og være motiv for en back sourcing, eller opprettelse av et fellesforetak for å oppnå større intern kontroll (Veltri et al., 2008).

#### **3.2.3.5 Tap av kontroll**

En av de største farene en klient møter ved outsourcing er at man mister kontrollen over en funksjon. Huxham og Macdonald (1992) sitert i Veltri (2005) karakteriserer tap av kontroll som en klients reduksjon i evne til å iverksette tiltak når noe går galt. I en outsourcingkontrakt opptrer klienten som en prinsipal og delegerer aktiviteter til en agent, som er tilbydereren. Klienter kan outsource uviktige funksjoner og aktiviteter for å hindre at man



mister kontrollen over kritiske aktiviteter for verdiskapningen, mens man av og til outsourcer en funksjon for å skaffe seg knappe ressurser eller moderne teknologi. Ved å søke slik ekstern ekspertise, setter man seg i en sårbar situasjon. Dersom det skjer endringer i konkurransesituasjonen er man avhengig av at tilbyder reagerer umiddelbart og holder følge med teknologien. Dette er imidlertid ikke alltid tilfelle, da tilbyder kan gjøre funksjoner for flere organisasjoner, og ikke er i stand til å møte individuelle forespørsler eller gjøre drastiske endringer. Klienten kan da være i en situasjon der den totale profitabiliteten er truet.

### **3.2.4 Den relasjonelle kategorien**

Et godt forhold mellom klient og tilbyder er kritisk for en langsiktig outsourcingkontrakt, og alle organisasjoner vil møte utfordringer på veien. Om et forhold ikke er tilfredsstillende for en eller begge av partene, og ender i terminering, kan en organisasjon velge mellom bytte av outsourcingspartner eller backsourcing.

#### **3.2.4.1 Målkonflikt**

*Målkonflikt*, eller i den grad det er forskjell i målene mellom klient og tilbyder, spiller en viktig rolle i utviklingen av et slikt forhold (Veltri, 2005). Klienten går inn i et forhold med forventning om at produksjonen skal være kostnadseffektiv, og tilbyderen er kontraktsfestet til å levere på et kvalitetsnivå som man har blitt enige om i avtalen. Selv om klienten har forventninger om en kostnadseffektiv produksjon, vil man også at aktiviteten skal være verdiskapende for organisasjonen. En tilbyder som tjener flere klienter er kanskje ikke i stand til å tilpasse produksjonen etter den enkeltes ønsker, fordi man ønsker å produsere standard produkt eller tjenester for å oppnå stordriftsfordeler. Slike målkonflikter kan skade samarbeidsklimaet og resultere i et brudd i avtalen. Tilbyderen sine handlinger er motivert av økonomiske incentiver i outsourcingkontrakten, og kan føre til opportunistisk atferd for å maksimere sine ønsker (Veltri, 2005).

#### **3.2.4.2 Tilfredshet**

Hvor tilfredse klienter er over forholdet er basert på utbyttet av forholdet. Dette inkluderer forskjellige detaljer om outsourcingavtalen som punktlighet, produktkvalitet og produksjonskvalitet, atferd, kostnad og prestasjon. Når man er fornøyd med disse faktorene vil outsourcingkontrakten kunne oppleves mer verdifull. Det er sannsynlig at tilfredse klienter vil være fornøyd med fordelene forholdet gir, og fortsette å gjøre handel med

tilbyderen (Veltri, 2005). Motsatt er det sannsynlig at utilfredse klienter vil søke etter en annen sourcing-avtale.

Tilfredshet er ikke bare viktig for at forholdet skal fungere, man har også vist seg som en driver for lojalitet, som igjen påvirker den totale profitabiliteten. Et forhold preget av tilfredshet mellom klient og tilbyder kan øke effektiviteten av verdiskapende funksjoner gjennom lavere transportkostnader, sikker tilgang på forsyninger, økt koordinering, og høyere inngangsbarrierer (Egan, 2011).

### **3.2.4.3 Servicekvalitet**

Servicekvalitet involverer overensstemmelse mellom tjenesten levert av tilbyder til kravene satt av klienten. Klienten vurderer denne servicekvaliteten ved å sammenligne den mottatte tjenesten av tilbyder mot den forventede tjeneste. Avstanden mellom ønsket og oppfattet produktleveranse er sentral for evaluering av servicekvalitet. Dersom gapet mellom ønsket og oppfattet leveranse er lav, vil vurdering av servicekvaliteten være høy. Dersom gapet er høyt (i negativ forstand) vil oppfattet servicekvalitet være lav (Veltri, 2005). Servicekvalitet kan deles opp i flere områder. Det *håndfaste* kan være fysiske fasiliteter og utstyr. For enkelte produksjonsbedrifter i Østen kan moderne utstyr være en forutsetning for en sourcing-avtale med vest-europeiske organisasjoner. *Pålitelighet* referer til evnen til å gjennomføre tjenesten nøyaktig og presist, *reaksjonsevne* referer til villighet til å hjelpe og tilby rask service, mens *trygghet* referer til kunnskapen og høfligheten blant de ansatte.

Det er sannsynlig at servicekvaliteten vil påvirke det generelle forholdet med tilbyderen. Når man føler at man mottar god service, vil man være mer tilfreds enn hvis servicekvaliteten var under forventningene. Ved gjentatte leveranser under den akseptable servicekvaliteten kan klienten finne på å terminere kontrakten. Om tilbyderen derimot tar på seg kritikken ved førstegangs leveransebrudd, og øker servicekvaliteten kan klienten oppfatte at tilbyder jobber for forholdet. Servicekvaliteten er viktig fordi klient setter seg i en sårbar situasjon under outsourcing, ved at klient er avhengig av tilbyder for å igjen levere til sine kunder.

### **3.2.4.4 Tillit**

Tillit blir definert på forskjellige måter, men omhandler ofte klientens tro på partnerens pålitelighet og integritet (Morgan og Hunt, 1994). Egan (2011) definerer tillit som «*an acceptance of vulnerability to another's possible, but not expected, ill will or lack of good*

*will*». Tillit er ikke i seg selv en atferd (som samarbeid), og heller ikke et valg (som å ta risiko), men en underliggende tilstand som kan komme av slike aktiviteter. Tillit er en psykologisk tilstand som består av en intensjon om å godta denne sårbarheten, basert på de positive forventningene av andres intensjon eller atferd (Rousseau et al., 1998). Tillit fremmer blant annet åpenhet, informasjonsdeling, tilfredshet (Veltri, 2005), effektiv reaksjon til kriser, og reduserer konfliktnivå, risiko og transaksjonskostnader (Rousseau et al., 1998). Tillit er basert på erfaring, og må derfor utvikles over tid etter hvert som organisasjonene deltar i forskjellige aktiviteter. Tillit til tilbyder er bygd på evaluering av tidligere handlinger, og kunnskap, ferdigheter og evner. Andre faktorer som bidrar til økt tillit er felles verdier og god kommunikasjon, mens opportunistisk atferd vil svekke den (Morgan og Hunt 1994). Det er sannsynlig at en organisasjon som har stor tillit til tilbyder, ønsker å forbli i forholdet. Dersom tilliten på den andre siden er lav og tilfredsheten er under forventet nivå, kan dette stimulere til bytte av samarbeidspartner eller en *back sourcing* av funksjonen.

### **3.2.4.5 Kommunikasjon**

Oppløsning av forholdet begynner når en av partene evaluerer sin misnøye med den andre parten. Når det oppstår problemer i forholdet vil kundene reagere ulikt. Noen organisasjoner forblir tause og håper at ting vil bli bedre. Andre organisasjoner kan uttrykke sine bekymringer umiddelbart for å prøve å løse situasjonen og unngå terminering av kontrakten. Veltri (2005) kaller denne faktoren for «*Voice behavior*» og den handler om hvordan organisasjoner håndterer sine bekymringer. *Voice behavior* korresponderer til «ethvert forsøk på endring, snarere enn å flykte fra tingenes tilstand». Kommunikasjonen blir brukt til å bedre vilkårene i forholdet. Om tilbyder og klient er på forskjellige bølgelengder, og ikke tar inn over seg motpartens syn, kan kommunikasjon være en grunn for bytte av partner eller *back sourcing*.

Mens Veltri (2005) bare tok hensyn til om kommunikasjonen var konstruktiv (og hørbar), har vi i tillegg lagt til en dimensjon om språk og kultur. Som følge av globaliseringen har verden blitt «mindre» og man kan ha *sourcings*-avtaler hvor som helst på jorden. Kulturen til et samfunn består av felles verdier, forståelser, forutsetninger og mål som har gått i arv i generasjoner og tilegnet medlemmer av samfunnet. Dette unike settet av kulturelle og nasjonale forskjeller påvirker i stor grad holdningene og forventningene, og derfor jobb-atferden til individ og grupper (Deresky, 2011). Det kan derfor oppstå store problem under kommunikasjon mellom to organisasjoner fra forskjellige land. Om to kulturer er svært

forskjellige, kan det være vanskelig med et samarbeid. På samme måte kan språkproblemer være en kilde til irritasjon som bidrar til bytte av outsourcingspartner eller backsourcing. Hvor stort problemet knyttet til kultur er, avhenger i stor grad av hvordan organisasjonene forholder seg til forskjellene. Ved å sette seg inn i den andres kultur, har man større muligheter for å forstå handlingene til motparten. Da kan kulturforskjeller bli en mulighet istedenfor et problem.

### Oppsummering

Formålet med kapittel 3 har vært å skape en oversikt over de teoriene vi mener har stor forklaringskraft for å belyse de motivene våre maritimt rettede organisasjoner har for sine sourcing-endringer. Teoriene har videre blitt knyttet sammen i vårt rammeverk med de tre hovedkategoriene; økonomisk, strategisk og relasjonell – hvor henholdsvis 3, 5 og 5 faktorer har blitt identifisert. De identifiserte faktorene vil videre bli benyttet i kapittel 6 (resultat og analyse). Tabell 6 oppsummerer de ulike faktorenes tilhørighet, og kan sees i sammenheng med siste linje i tabell 5.

Tabell 6 - Kategorier og faktorer

Økonomisk	Strategisk	Relasjonell
Særegne ressurser	Endring av strategisk kjerne	Målkonflikt
Kostnadsfordeler	Endring av funksjonens rolle	Tilfredshet
Byttekostnader	Strukturelle endringer	Servicekvalitet
	Eksterne endringer	Tillit
	Tap av kontroll	Kommunikasjon

## Kapittel 4 – Metode

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, og skal angi hvilke fremgangsmåter som anvendes for å kartlegge virkeligheten. Med en gang man gjennomfører en empirisk undersøkelse vil det oppstå muligheter for at de resultatene man kommer frem til, faktisk er skapt av undersøkelsen. En undersøkelse er et verktøy for å få et sikrere svar på noe man er usikker på. Man starter med et spørsmål, setter i gang ulike spekulasjoner om hvordan ting henger sammen, hva som er årsaken til noe, og hva som er virkningen av noe, og prøver å få bekreftet eller avkreftet en antagelse. Man går fra tankeverden til virkeligheten. Hensikten er å konfrontere våre spekulasjoner og spørsmål med empirien – *data om hvordan virkeligheten faktisk ser ut*. Forskjellen mellom forskning og den dagligdagse innsamlingen av informasjon er systematikken. Mens man i løpet av en dag mottar, behandler og gir fra seg en mengde informasjon, vil man i forskning utføre en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål. «*Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk*» (Jacobsen, 2005).

I dette kapittelet skal vi begrunne våre metodiske valg, og forklare hvordan vi har gått frem for å få svar på problemstillingen. Vi vil først fokusere på forskningsdesignet som er avhengig av problemets karakter og forskningsprosjektets formål. Deretter vil vi begrunne om kvantitativ eller kvalitativ metodisk tilnærming er mest hensiktsmessig for vår studie. Etter dette vil vi forklare datainnsamlingsprosedyren samt utviklingen av intervjuet som var vår primærkilde til informasjon. Hovedutfordringen til oss som forfattere er å velge ett undersøkelsesdesign som minimerer undersøkelseeffekten, samt det som passer best for å belyse problemstillingen.

### 4.1 Forskningsdesign

For å besvare den spesifikke problemstillingen er det viktig å velge det forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig til å besvare denne. Valg av forskningsdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2005). Akkurat som det finnes mange typer problemstillinger, finnes det mange forskjellige forskningsdesign. En måte å velge det rette designet er å klassifisere dem etter tre dimensjoner; 1) bredde eller dybde, 2) utforskende, beskrivende eller forklarende, og 3) tidsdimensjonen.

### 4.1.1 Utforskende, beskrivende og forklarende design

Det finnes tre hovedformer av forskningsdesign og problemstillingen avgjør hvilken type som er best egnet for å produsere gyldige data. Man kan skille mellom utforskende (eksplorerende), beskrivende (deskriptiv) og forklarende (kausale) design. Utforskende design er design som skal utvikle tidlige ideer og gi ny innsikt og retning for videre forskning. En typisk situasjon for ett utforskende design er når det finnes lite tidligere forskning å bygge på (Wilson, 2011). Problemstillingens karakter er ofte uklar og hensikten er å utforske. Beskrivende design er design som beskriver hva som skjer, men uten nødvendigvis å forklare hvorfor det skjer (Wilson, 2011). Denne typen design er ofte hensiktsmessig når man ønsker å beskrive sammenhengen mellom ulike variabler. Forklarende design ser på om en eller flere uavhengige variabler forårsaker eller bestemmer verdien eller utfallet av en annen variabel. For at en studie skal være av kausal karakter må den tilfredsstillende tre krav; 1) samvariasjon, 2) rekkefølge i tid og 3) kontroll for andre relevante forhold (Jacobsen, 2005).

Denne studien kan karakteriseres som både utforskende og beskrivende. Som problemstillingen tilsier ønsker vi å se hvilke motiv maritimt rettede organisasjoner på Sunnmøre har når en outsourcingavtale termineres eller løper ut. Det har vært utført en del forskning på sourcing, men lite eller begrenset har vært undersøkt rundt hvilke motiv som blir vektlagt etter en slikt avtale. Særlig gjelder dette backsourcing som har vokst frem som strategi på 2000-tallet. Kunnskapen vi streber etter vil være et supplement, eller en utvidelse av «noe vi allerede vet». Jacobsen (2005) argumenterer for at undersøkelser kan bringe frem ny, lokal kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen i en spesiell situasjon. Vår studie er utforskende i den forstand at vi ser på en relativt ny dimensjon av sourcing, der vi ønsker å utvide selve sourcing-konseptet. I tillegg har slike studier tidligere vært fokusert på IT systemer, mens vi ser på produksjonsprosesser. Et slikt utforskende design er samtidig hensiktsmessig når selve problemstillingen er uklar. Vi vet ikke helt hva vi kan forvente, og tilgang på ny informasjon kan endre retningen på studiet. Derfor er vår studie utforskende.

Studiet er også beskrivende i den forstand at vi ser på en eller flere variabler og sammenhengen mellom disse. Disse variablene er de ulike motivene organisasjonene har når de tar beslutningen mellom å bytte outsourcingpartner eller starte backsourcing. Vi ønsker å utforske og beskrive sammenhengen mellom disse organisasjonelle faktorene og

beslutningsprosessen. Variablene har vi gruppert i ulike kategorier i kapittel 3. Vi vil videre beskrive i detalj hva man tar hensyn til når man må ta valget mellom bytte av partner eller ta tilbake egen produksjon.

#### **4.1.2 Intensiv eller ekstensiv**

Denne dimensjonen beskriver om studiet går i bredden (ekstensiv) eller dybden (intensiv). Egentlig omhandler dette to forskjellige forhold. Bredden vil si hvor mange enheter vi har med i studiet. Ekstensive (mange enheter) har to hovedformål; 1) presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster, og 2) øker muligheten for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen, 2005). Intensive design forteller oss noe om hvordan vi ønsker å nærme oss fenomenet, og har også to hovedformål; 1) få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet, og 2) skaffe en helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i (Jacobsen, 2005). De to typene av design er ikke gjensidig utelukkende. Idealet er selvfølgelig en studie som er både bred og dyp, men i praksis er de vanskelig å kombinere fordi det tar lang tid å samle inn data, og informasjonen blir fort svært kompleks.

Siden vi ser på få enheter i denne utredningen benytter vi ett intensivt design. Enhetene er på meso-nivå (mellom makro og mikro), og består av Tingstad, Fora Form, Fiskerstrand Verft og Kleven Verft. Styrkene til ekstensive design er svakhetene til intensive design. Vi må med andre ord foreta en avveining når vi velger design. Siden vi bare undersøker fire enheter er det vanskelig å studere et fenomen på tvers av ulike kontekster. Fenomenet vi undersøker er valget mellom bytte av outsourcingspartner eller backsourcing, etter at en outsourcingavtale er ferdig. Vi har bare en type kontekst, nemlig organisasjoner med maritim virksomhet i det samme geografiske området. Om vi hadde inkludert selskap fra andre steder i Norge eller utland kunne resultatet blitt annerledes, og man kunne sammenligne mellom ulike kontekster. Med bare fire enheter reduserer man også muligheten for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. Resultatet fra dette studiet vil ikke være generaliserbart for organisasjoner med maritim virksomhet fra hele verden. Likevel kan det tenkes at den maritime klyngen på Sunnmøre er så sterkt internasjonalsert og konkurransedyktig at man til en viss grad kan snakke om generaliserbare tendenser.

Det intensive designet kjennetegnes ved at man går i dybden på noen få enheter. Hensikten med et slikt design er å få et så helhetlig bilde av en situasjon, et fenomen eller en hendelse som overhodet mulig (Jacobsen, 2005). Man prøver å få frem alle detaljer og nyanser i situasjonen, og det legges mer vekt på den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen, enn hvor mange som opplever fenomenet på en bestemt måte. Vi går i dette studiet i dybden av de organisasjonene med maritim virksomhet. Vi er interessert i å få frem så mye som mulig av punktet der organisasjonene må velge mellom å bytte outsourcingspartner eller starte backsourcing. Måten vi gjør dette på er å ta med et bevisst utvalg av faktorer med bakgrunn i rammeverket presentert i kapittel 3. På grunn av det lave antallet enheter vi har med kan vi undersøke såpass mange faktorer. Selve fenomenet eller situasjonen vi studerer er dette valget, og dataene vi får frem vil være mindre generaliserbart. Vi ønsker å få frem alle de individuelle variasjonene og forskjellene som finnes i dette valget, samtidig som vil få frem likheter mellom de fire organisasjonene. Kanskje vil størrelsen på selskapet ha noe å si for motivene, mens noe kan være likt uavhengig av denne faktoren. Selv om selve fenomenet er hva organisasjonene skal velge etter en outsourcingavtale er utløpt, vil vi presisere at organisasjonene nok vil ha vurdert situasjonen i lengre tid.

#### **4.1.3 Tidsdimensjonen**

Tidsdimensjonen setter spesielle krav til måten undersøkelsen bør designes på. Tidligere bestemte vi oss for en blanding mellom utforskende og beskrivende design, og med en slik presisering har vi fire aktuelle former. Disse er; 1) tverrsnittstudier, 2) tidsseriestudier, 3) kohortstudier og 4) panelundersøkelser. De tre sistnevnte forteller noe om utvikling over tid. Vi har imidlertid bestemt oss for en variant av tverrsnittstudie. Ordet tverrsnitt innebærer at vi studerer virkeligheten kun på et tidspunkt. Dette er den vanligste formen for undersøkelser på grunn av at slike undersøkelser er relativt lite kostbare og enkle å gjennomføre i praksis. Ulempen er at man mangler tidsrekkefølgen og kan si svært lite om endring over tid. Vi skal bare utføre undersøkelsen en gang hos de fire organisasjonene. Men siden organisasjonene allerede har tatt valget mellom bytte av outsourcingspartner eller backsourcing, og vi er interessert i tilstanden både før og nå må vi utføre et såkalt retrospektivt design. Forutsetningen for et slik design er at mennesker kan huske tilbake i tid og dermed beskrive tilstanden på et tidligere tidspunkt. Svakheterne er selvfølgelig at mennesker ikke alltid husker riktig. Dette vil vi forsøke å kompensere ved å undersøke enhetene kort tid etter at beslutningsprosessen ble gjort. Alle våre maritimt rettede organisasjoner har vært igjennom endringsprosessen i løpet av de siste syv årene.



Vi ønsker et forskningsdesign som er både utforskende og beskrivende, er intensivt og kan utføres som en tverrsnittsundersøkelse. En studie med slike attributter er casestudien, som Andersen (2013) betegner slik:

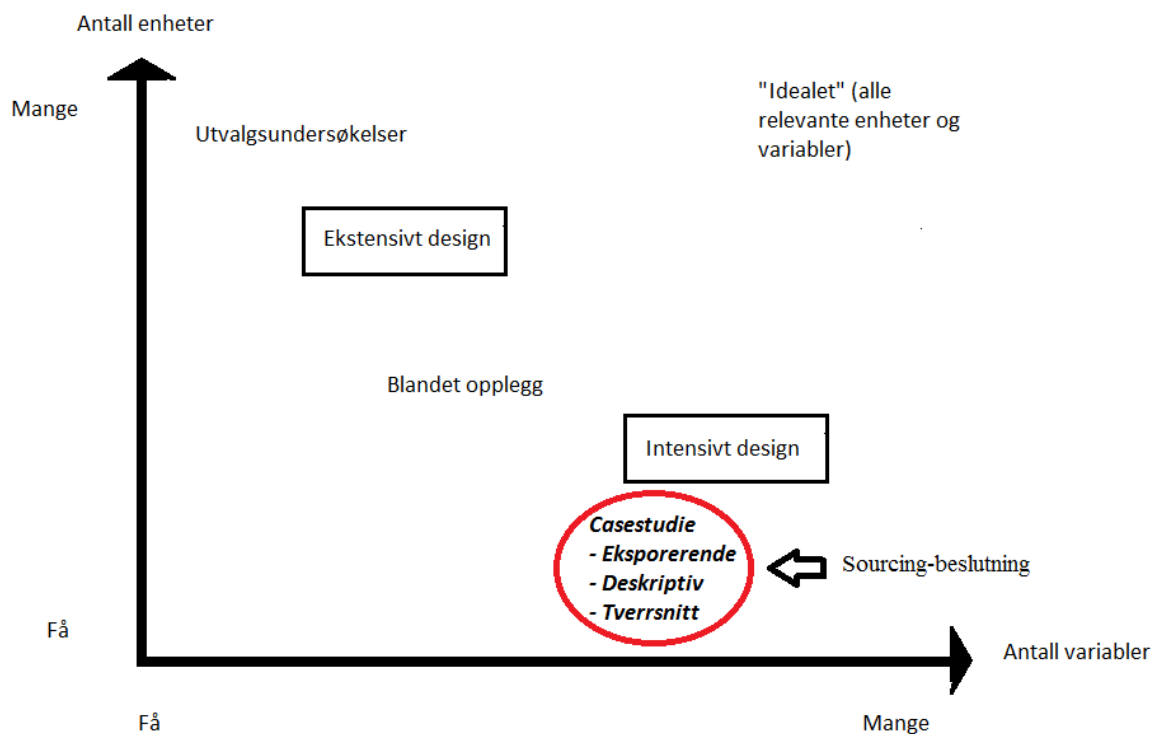
*«Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. [...] Caset kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc. Caset som undersøkelsesenheter må ikke forveksles med hvor undersøkelsen skjer. I en studie av en beslutningsprosess i en organisasjon er prosessen caset og organisasjonen er undersøkelseskontekst. Når aktørers handlinger og synspunkter kartlegges for å karakterisere den undersøkelsesenheten de inngår i, blir de observasjonsenheter eller databærende enheter.»*

Yin (1989) definerer et case som en empirisk undersøkelse som « (1) *investigating a contemporary phenomenon* (2) *within its real-life context*; (3) *when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident*, and (4) *in which multiple sources of evidence are used*». En casestudie skal altså trekke ut essensen av komplekse virkelighetsnære sammenhenger. Som en intensiv studie av en eller noen få enheter, er ikke målet *statistisk generalisering* til hele populasjoner, men å danne mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen, såkalt *teoretisk generalisering* (Andersen 2013). Det er ingen krav om at resultatet man får må være likt beslektede case. Ofte bruker casestudier kjente begreper og teorier for å sette sin egen case inn i en sammenheng som viser at man kjenner til og behersker sentral kunnskap. I våres studie er beslutningsprosessen caset og de fire organisasjonene konteksten og de databærende enhetene. Dette innebærer at vi har fire ulike case. Stake og Savolainen (1995) sitert i (Creswell, 2009), sier også at en case skal være avgrenset i tid og rom. I denne undersøkelsen er caset avgrenset i tid fra den opprinnelige kontrakten utløp til den nye ble inngått. I rom er caset avgrenset til organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre.

Vi velger casestudie av flere årsaker. For det første er designet hensiktsmessig når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, nemlig i *beslutningsprosessen* som vi ser på i denne utredningen. For det andre vil en casestudie beskrive hva som er spesielt med stedet eller konteksten som for oss blir Sunnmøre. For det tredje er en av casestudiene sine sterke

sider at man kan benytte flere forskjellige typer datakilder som primære dokument, arkivmapper, intervju, fysiske gjenstander, direkte observasjon og deltakende observasjon. Når man har så mange kilder til informasjon er det lettere å dekke et bredere spekter problemstillinger, samt at fakta eller funn kan bli støttet av mer enn en kilde. Den fjerde grunnen til at vi valgte casestudien er at det passer godt til en blanding av utforskende og beskrivende design. Når man går i dybden av noen få tilfeller kan man finne ting man ikke var klar over på forhånd, som igjen kan danne nye problemstillinger og hypoteser for fremtidige studier.

Som en oppsummering av temaet forskningsdesign vil vi benytte figur 5 der vi plasserer vårt foretrukne design i forhold til bredde og dybde. Utvalgsundersøkelser er typiske ekstensive design og er plassert oppe i venstre hjørne. Disse kjennetegnes av mange enheter og få variabler. Idealet er oppe i høyre hjørne der man tar hensyn til alle relevante enheter og variabler. Mellom ekstensive og intensive design finnes det typiske blandede opplegg. Denne utredningens design er derimot plassert ned mot det høyre hjørne. Designet er en casestudie som er eksplorerende og deskriptiv, og målt på et enkelt tidspunkt. Grunnen til at vi ikke har plassert designet helt nede i høyre hjørne er fordi vi kanskje ikke ser på så mange variabler som enkelte andre casestudier gjør.



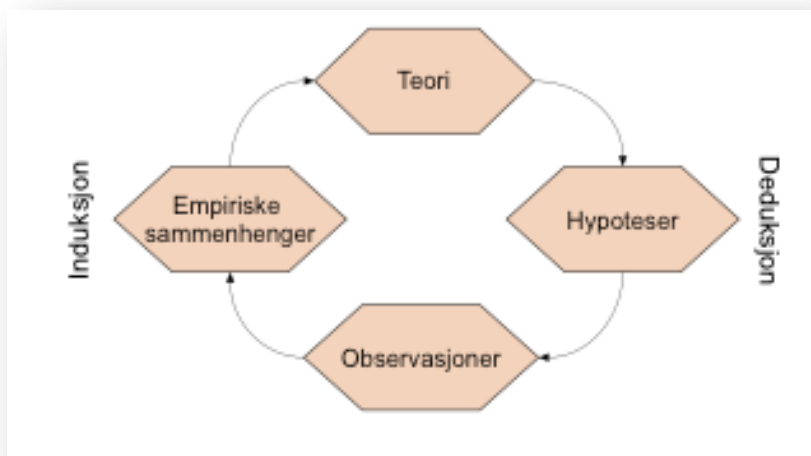
Figur 5 - Forskningsdesign

## **4.2 Metodisk tilnærming: Kvalitativ eller kvantitativ metode**

Etter å ha valgt forskningsdesign må man finne hvilken metode man skal benytte for å samle inn informasjon. Valg av metodisk tilnærming bør være en konsekvens av hvilken problemstilling man har, og hvilket undersøkelsesdesign man har lagt opp til. Det finnes to hovedformer av metoder – *kvalitativ eller kvantitativ*. Begge metoder er i utgangspunktet *like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger* (Jacobsen, 2005). Formålet med både kvalitativ og kvantitativ metode er å kartlegge virkeligheten, men på veien dit avviker de langs fire forskjellige grunntrekk. Videre i denne delen vil vi gi en kort beskrivelse av disse trekkene, før vi diskuterer hvilken metodisk tilnærming som er best egnet for vår problemstilling.

### **4.2.1 Induktiv eller deduktiv**

Det finnes to måter og tenke logisk på, nemlig induksjon og deduksjon. Både induksjon og deduksjon er strategier for å få tak på virkeligheten. Forskjellen mellom dem kan sies å være om man går frem med forventninger eller et åpent sinn (figur 6). Under *deduksjon*, eller «fra teori til empiri», skaper man seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut basert på tidligere forskning og tidligere teorier som er åpne for revurdering. Forventningene blir ofte formulert som hypoteser, og disse blir så testet ved å samle inn empiri, og man kan forkaste eller akseptere hypotesen. Om en forventning møter motstand vil man gjøre en vurdering i en ny test. Teoriene er altså ikke «endelige», men blir stadig vurdert og forbedret. Kritikken mot den deduktive metoden er at man har en tendens til å samle inn kun den informasjonen som støtter forventningene, og man risikerer å overse viktig informasjon. Induksjon er den andre metoden og går «fra empiri til teori». Ved *induksjon* går man ut i virkeligheten med et tilnærmet åpent sinn, og deretter samler og systematiser all relevant informasjon, for så å utvikle teoriene. Man har med andre ord ikke begrenset informasjonen slik som under den deduktive metoden (Jacobsen, 2005).



Figur 6 - Induksjon og deduksjon, basert på Ringdal (2013)

#### 4.2.2 Holisme eller individualisme

Dette grunntrekket sier noe om hvordan sosiale fenomener skal forstås, og ulikheten ligger i hva som er fornuftige analyseenheter og datakilder. Ved en individualistisk tilnærming mener man at individet er den viktigste datakilden, og alle fenomener kan forstås ved å se på enkeltindividers motiver og atferd. Ved å summere eller aggregere enkeltmenneskers meninger og handlinger kan man forstå mer komplekse fenomener som en organisasjon. Under en slik tilnærming tar man ikke hensyn til den sosiale sammenhengen individene inngår i. Alternativet er en holistisk tilnærming der dette hensynet blir ivarettatt. *Fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i* (Jacobsen, 2005). Med dette mener man at det er stor forskjell hvordan et menneske handler alt ettersom hvilken rolle man har, som på jobben eller i familien.

#### 4.2.3 Nærhet eller distanse

Som vi nevnte i introduksjonen av dette kapittelet er det viktig at man har et opplegg som minimerer undersøkelseeffekten, eller aller helst eliminerer denne. For å få frem en objektiv virkelighet bør ikke virkeligheten forstyrres av forskeren. Idealet er et klart skille mellom forsker og det fenomen som undersøkes, der opplegget ikke påvirker resultatet. På denne måten blir ikke resultatet styrt av hvem som utførte undersøkelsen, og resultatet kan bli oppnådd av en annen forsker. Likevel er dette vanskelig å gjennomføre i praksis. Uansett hvor langt man er ifra selve forskningsobjektet er det vanskelig og fullstendig fjerne relasjonen

mellom forsker og forskningsobjekt. Noen hevder at ved å studere et fenomen på distanse blir forskningen dårligere fordi man ikke har mulighet til å gå i dybden på dette fenomenet. Derfor bør man gå i en likeverdig relasjon med individet eller fenomenet man undersøker (Jacobsen, 2005).

#### **4.2.4 Ord eller tall**

Dette grunntrekket omhandler hvilken informasjon man samler inn; ord (myke data) eller tall (harde data). Ofte er det denne forskjellen man tenker på som skiller kvalitativ og kvantitativ tilnærming. På den ene siden har man som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen, 2005). Flere studier lar seg uttrykke fornuftig ved tall, men det kan oppstå uenigheter når man fortolker data til tall. Dette skjer fordi tall i undersøkelser bare er en forenkling og ikke har en selvstendig verdi slik som i matematikken, men er kun et symbol for rikere informasjon. Tall blir ofte benyttet i det klassiske spørreskjemaet, og det krever at forskeren har godt kunnskap om fenomenet man undersøker. Alternativt blir ord brukt til å studere sosiale fenomener med mål om en dypere forståelse enn det tall er i stand til å gjøre. Ved hjelp av ord kan det være lettere å få tak i individets egne fortolkninger av fenomenet, med bakgrunn i et åpnere sinn enn spørreskjemaet. Både ord og tall gir riktig og viktig informasjon, men av ulik type og innhold (Jacobsen, 2005).

### ***4.3 Valg av metode: Kvalitativ casestudie***

Etter gjennomgangen av de fire grunntrekkene ved kvalitativ og kvantitativ metode kan vi argumentere for hvilken metode som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Man hevder at induksjon, holisme, nærhet og ord er pilarene for den kvalitative metoden, og deduksjon, individualisme, distanse og tall for den kvantitative metoden. Likevel er det viktig å være klar over at de fleste tilfeller havner mellom disse ytterpunktene.

I vår studie er det vanskelig å plassere seg i en av kantene av induksjon eller deduksjon. Dette fordi vi går inn i arbeidet med visse forventninger, og har utarbeidet teoridelen av oppgaven ut i fra tidligere forskning om liknende tema. Likevel studerer vi en relativt ny dimensjon av sourcing, og har et åpent forhold til det vi studerer, og er mottagelige for ny og overraskende informasjon. Det vil si at vi ikke har lagt så stor begrensning på hvilke data vi samler inn, og siden vi benytter et intensivt design med få enheter og mange variabler er det mulig for oss å

ta hensyn til store mengder informasjon. Derfor har vi en mer induktiv enn deduktiv tilnærming til studiet.

Når det gjelder holisme eller individualisme kan man si at vi har en mer holistisk tilnærming. Vi gir en rik beskrivelse av situasjonen, og omgivelsene rundt individet, og fanger dermed et større bilde av konteksten. Dette gjør vi ved å beskrive sourcing-problematikken maritimt rettede organisasjoner på Sunnmøre står ovenfor, og en presentasjon av de ulike selskapene. Noen vil kanskje hevde at studien er individualistisk siden vi bare intervjuer en person som skal tale for en hel organisasjon, men vi mener at denne personens holdninger er et resultat av den rollen han eller hun er i. Vi vurderte om vi skulle intervju flere personer fra samme organisasjon for å få frem ulike motiv, siden en administrerende direktørs rolle kan ha andre motiv enn produksjonsansvarlig.

Kvantitative studier blir ofte kritisert for å ha for lang distanse til forskningsobjektet, mens kvalitative studier skaper en undersøkelseeffekt fordi man er for nær. Denne studien er uten tvil preget av liten distanse, og de aktuelle personene vet at dette er en undersøkelse. Vi mener likevel at dette er den rette veien å gå for denne studien siden vi har et eksplorerende design der vi vil ha informasjonen så detaljert og nyansert som mulig. Med en stor distanse ville det vært nærmest umulig å utforske denne dimensjonen av sourcing.

Denne studien er preget av ord. For å utforske og beskrive hvordan maritimt rettede organisasjoner på Sunnmøre velger etter at en outsourcingkontrakt er terminert eller løper ut, mener vi ord gir klart mest hensiktsmessig informasjon. Det ville vært vanskelig å kode om informasjonen vi samler inn til tall når vi ser på et slikt fenomen. Ord gir en bedre beskrivelse og forståelse av denne beslutningen.

Alle disse fire grunntrekkene går i retning av en kvalitativ metodisk tilnærming for vår problemstilling. Jacobsen (2005) hevder også at en kvalitativ metode er best når problemstillingen er uklar – lite kunnskap om temaet vi velger å undersøke. Når i tillegg den kvalitative metoden er meget passende for vårt valg av design – *eksplorerende, deskriptiv, tverrsnitt og casestudie*, mener vi at en kvalitativ metode er den beste fremgangsmåten for å samle inn empiri til å kartlegge virkeligheten. Denne sammenhengen mellom intensivt design og kvalitativ metode er ikke tilfeldig. Grunnene for å velge kvalitativ metode er de samme som ved intensive design. I tillegg er kvalitative studier ressurskrevende, så man velger

intensive design med få enheter. Den kvalitative metodens eksplorerende væremåte er passende når man har lite informasjon om temaet. Morse (1991) sitert (Creswell, 2009) beskriver den kvalitative tilnærmingen slik:

«Characteristics of a qualitative research problem are: (a) the concept is «immature» due to conspicuous lack of theory and previous research; (b) a notion that the available theory may be inaccurate, inappropriate, incorrect, or biased; (c) a need exists to explore and describe the phenomena and to develop theory; or (d) the nature of the phenomenon may not be suited to quantitative measures».

Nettopp dette behovet for å utforske denne ukjente dimensjonen av sourcing er en viktig grunn for at vi valgte den kvalitative metoden, og kombinasjonen kvalitativ casestudie er den beste måten å undersøke vår problemstilling.

### **4.3.1 Fordeler og ulemper**

#### ***Fordeler***

Som det har blitt nevnt tidligere vektlegger den kvalitative metoden detaljer og nyanserikdom. Man går i dybden på fenomenet for å få en så helhetlig forståelse som mulig. Stikkordet i denne sammenhengen er åpenhet. For å oppnå dette har vi valgt å analysere få enheter i det samme geografiske området, og vi har ikke lagt store begrensninger i hvilke data vi skal samle inn. Når vi er i kontakt med organisasjonen har ikke vi et spørreskjema med faste svarkategorier slik om i kvantitative undersøkelser, men det er menneskene vi er i kontakt med, og dataene vi samler inn som bestemmer hva vi ser etter. Denne åpenheten ved kvalitative metoder fører ofte til at de har høy begrepsgyldighet, siden man får frem den «riktige» forståelsen av fenomenet (Jacobsen, 2005). På grunn av den korte distansen mellom forsker og forskningsobjekt er det også en større mulighet for å få frem det unike. En av den kvalitative metodens største styrker er at den er fleksibel. Vi startet med en problemstilling vi ønsket å svare på. Etterhvert som vi har studert sourcing generelt og pratet med selskapene, har denne problemstillingen blitt endret frem og tilbake siden vi opparbeider oss større kunnskap i feltet, og finner ut hva som er det unike vi ønsker å belyse.

#### ***Ulemper***

Når det gjelder de svake sidene ved den kvalitative tilnærmingen er det at den er ressurskrevende. Datainnsamlingen tar lang tid med en slik åpen tilnærming, og det gjør at vi

må velge få enheter for å få plass til mange variabler. Dette fører igjen til at vi har generaliseringsproblemer. Likevel belyste vi under diskusjonen rundt casestudier at vi får en type teoretisk generalisering, selv om enhetene vi analyser kanskje ikke er representative for andre maritime organisasjoner. Kvalitative studier kan bruke mange kilder til datainnsamlingen, og informasjonen man får inn er ofte ustrukturert. Dette fører til at informasjonen vi samler inn er veldig kompleks og tidkrevende. Et annet problem knyttet til den kvalitative metoden er undersøkelseeffekten (Jacobsen, 2005). På grunn av vår nærhet til respondenten er de klar over at de er med i en undersøkelse. Motivene de oppgir for sourcing-beslutningen kan være forskjellig fra hva de egentlig hadde som motiv når de avgjorde hva de skulle gjøre.

#### ***4.4 Datainnsamling og utvalg***

I denne delen vil vi forklare hvordan vi gikk frem for å samle inn data, samt gi en kort begrunnelse for valg av analyseenheter.

##### ***4.4.1 Datainnsamling***

Tidligere nevnte vi Yin (1989) sin definisjon av en casestudie. En del av denne definisjonen dreier seg om bruk av mange datakilder. Yin hevder at en casestudie kan stole på flere kilder av informasjon som f.eks.; primære dokument, arkivmapper, intervju, fysiske gjenstander, direkte observasjon og deltakende observasjon. Muligheten til å samle data fra mange forskjellige kilder er en stor styrke for casestudier, både til å dekke et bredere spekter av problemstillinger, samt at fakta eller funn kan bli støttet av mer enn en kilde. For å samle inn empiri vil vi benytte dybde-intervju som hovedkilden til informasjon, støttet av foredrag, en uformell samtale og sekundærkilder.

##### ***Intervjuet***

Det individuelle, åpne intervjuet er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005). Dataene vi samler inn vil komme i form av ord, setninger og fortellinger. Bruksområdet til det individuelle intervjuet er hensiktsmessig i vår undersøkelse. Siden slike intervju er tidkrevende, er det best egnet når vi undersøker få enheter. Vi har utført fire slike intervju; med representanter fra Tingstad, Fora Form, Fiskerstrand Verft og Kleven Verft. Målet med intervjuet var å få den enkelte organisasjons egne motiv for sourcing-beslutningen, og hva slags mening de legger i ulike forhold. Vi



bestemte oss for å utføre intervjuet ansikt-til-ansikt fremfor telefon og Internett fordi vi ønsket å skape en slags tillit og dialog. Likevel har vi i ettertid måtte ta noen oppfølgingsspørsmål via e-post. Selve intervjuet hadde en middels struktureringsgrad, men dette vil vi komme tilbake til i delen om utvikling av intervjuet. Intervjuet ble foretatt ved den enkelte organisasjons hovedkontor for å bidra til en naturlig situasjon som mulig. Intervjuene varte i mellom 60 og 90 minutt, og båndopptaker i tillegg til egne notater ble benyttet. En faktor vi måtte ta hensyn til var hvilke personer vi ønsket å snakke med. Ved å snakke med flere personer med ulik stilling (for eksempel CEO og leder for produksjon) i samme organisasjon vil man kunne oppleve forskjellige motiv for sourcing-beslutningen. Dette fører til at oppgaven blir rikere og har med dybde, men vil samtidig gjøre oppgaven mer avansert å utføre. For å gjøre oppgaven så enkel som mulig valgte vi å intervju bare en respondent per organisasjon, men til gjengjeld var disse respondentene sterke ressurspersoner med bakgrunn knyttet til sourcing i grad av deres utdanning, erfaring og stillingstittel. Like etter at intervjuet ble gjennomført, utarbeidet vi et memo som ble videresendt til de fire respondentene. På denne måten gav vi dem mulighet til å kommentere vårt synspunkt.

### ***Foredrag***

Hos to av organisasjonene var vi tilstede på en gjesteforelesning ved Høgskolen i Ålesund knyttet til faget *Global Sourcing* for første-års masterstudenter i *International Business and Marketing*. Det var gjennom vår veileder, som også er fagansvarlig i faget, vi fikk vite om foredragene, og både han og vi mente dette ville være en god start. Vi ga beskjed til representantene fra begge organisasjoner at vi ville være tilstede under disse foredragene. Formålet med å være tilstede på gjesteforelesningene var å få en introduksjon over hvordan organisasjonene er og hvordan de forholder seg til sourcing. Personene som stilte som foredragsholdere jobber tett med slike sourcing-beslutninger i hverdagen, og var dermed ressurspersoner vi ønsket å høre mer fra.

### ***Uformell samtale***

Som et supplement til gjesteforelesningene arrangerte vi en uformell samtale på Høgskolen i Ålesund med de aktuelle foredragsholderne. Formålet med samtalen var å få i gang tankeprosessen om sourcing, samt «bryte isen» og gjøre intervju-objektene mer komfortable ved situasjonen til neste møte. Det var spesielt tre områder vi gjekk inn på under denne samtalen; 1) Vi startet samtalen med en mer utdypende forklaring om hva undersøkelsen gikk ut på, enn det vi tidligere gjorde når vi kontaktet dem på e-post, 2) deretter ba vi respondenten

forklare om endringen i sourcing, og 3) en veldig åpen prat om motiv for endringen. Avslutningsvis avtalte vi videre kontakt.

### ***Sekundærkilder***

Vi samlet også inn sekundærdata som Internett-artikler til å støtte opp under primærdataene. Formålet med dette var å undersøke hvordan andre har oppfattet sourcing-beslutningen, samt hva som *faktisk* har blitt skrevet og sagt om denne strategiendringen. Denne gjennomgangen av publiserte artikler ble gjennomført før den uformelle samtalen og intervjuet. Dette ble gjort for at vi skulle ha bakgrunnsstoff som vi ønsket å få bekreftet eller avkreftet, og rekkefølgen var således ikke tilfeldig. Ved et av tilfellene visste det seg at det som vi oppfattet som et bytte av outsourcingspartner var direkte feil, og at det egentlig omhandlet to helt avskilte prosesser. Ellers ble artiklene brukt til å undersøke hvilke motiv som ble uttalt til media og om endringen var suksessfull.

#### **4.4.2 Analyseenheter**

Analyseenheten i en samfunnsvitenskapelig studie er den sosiale enheten eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenheter må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte (Grønmo, 2004). Det finnes ulike typer analyseenheter der den vanligste er *aktører*. Aktører kan være et individ, en familie eller en organisasjon. Man kan si at denne studien tar utgangspunkt i aktører. Intervjuobjektet er et enkelt individ på mikronivå, men dette individet opptrer på vegne av den organisasjonen og derfor kan organisasjonene betraktes som en aktør på meso-nivå (som er et mellomliggende analysenivå mellom mikro og makro). Aktørene i denne oppgaven er Tingstad, Fora Form, Fiskerstrand Verft og Kleven Verft. Valget av aktører kan ikke sies å være tilfeldig da alle fire er organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre og samtlige har vært gjennom en endring. Likevel er ikke det ikke aktører vi ønsker å belyse, men *aktiviteter eller handlinger* som utføres av ulike aktører. Som vi nevnte allerede i kapittel 1 er det selve beslutningen som er «*unit of analysis*» (scope/omfang) i denne oppgaven. Analyseenheten er i selve punktet hvor en outsourcingavtale er utløpt eller termineres, og hvilke motiv som spiller inn i strategien videre. Aktørene spiller mindre roller. Vi har valgt fire slike analyseenheter, med fire forskjellige aktører. Aktørene og analyseenhetene vil bli beskrevet i kapittel 5.

Som en oppsummering av hvordan vi gikk frem for å samle inn informasjon benytter vi tabell 7. Intervju ble utført og sekundærdata ble samlet inn hos samtlige aktører, mens vi for Tingstad og Fiskerstrand også var tilstedes på deres foredrag på Høgskolen i Ålesund og hadde en uformell samtale før intervjuet. Oppsummert kan vi dermed si å ha 2+2+4 = 8 primærkilder og 4 sekundærkilder. Samtlige av respondentene har lang erfaring innen innkjøp og sourcing, og som vi ser av tittelen er dette sterke ressurspersoner.

Tabell 7 - Datainnsamling

Organisasjon	Foredrag	Intervju, Uformell samtale	Intervju (semi-strukturert)	Sekundærkilder	Tittel og kontaktmetode
Tingstad	02.03.15	02.03.15	25.03.15	Ja	Chief Supply Chain Officer, e-post
Fora Form	Nei	Nei	20.04.15	Ja	Innkjøps sjef, e-post
Fiskerstrand	23.03.15	23.03.15	26.03.15	Ja	Administrasjons sjef, e-post
Kleven	Nei	Nei	13.03.15	Ja	Innkjøps- og produksjonsansvarlig, e-post

#### 4.5 Utvikling av intervjuet

Som nevnt tidligere har vi valgt å samle inn data ved hjelp av et semi-strukturert intervju til fire ulike aktører. Med semi-strukturert mener vi en intervjuguide som har faste tema og fast rekkefølge, men som åpner for at respondenten selv kan ta opp tema. Vi stiller ingen spørsmål med faste svarkategorier, og vi har delt opp intervjuet i tre seksjoner; 1) generelle åpningsspørsmål, 2) hoveddelen med tre typer motiv, og 3) avsluttende spørsmål. Vi utarbeidet et førsteutkast av intervju-guiden til den uformelle samtalen med Tingstad den 2.3.15. Under denne samtalen testet vi noen av spørsmålene, og justerte litt på tema etter respondentens uttalelser. Vår veileder mottok også et eksemplar av førsteutkastet på denne datoen, og vi utførte noen endringer basert på tilbakemelding. Intervjuguiden vi benyttet ligger ved som vedlegg 1.

Seksjon nummer 1 er veldig generell og skal bidra til en god åpning av intervjuet der vi får høre respondenten beskrive sin organisasjon, størrelse, mål og visjoner. Deretter ønsker vi å høre fra respondenten selv hva den opprinnelige outsourcingavtalen gikk ut på, og hvordan den nye sourcing-avtalen ser ut. Formålet med en slik myk start er å få samtalen i gang.

Under seksjon nummer 2 kommer selve hoveddelen av intervjuet. Denne delen skal belyse de teoriene vi presenterte i kapittel 2, og er utformet basert på rammeverket til Veltri i kapittel 3. Som nevnt i dette kapitlet gjorde vi justeringer på rammeverket både på grunn av det vi mente var mangelfullt og for å få rammeverket til å passe våre unike case. I den grad det var mulig benyttet vi tilnærmet like spørsmål. Første del av seksjon nummer 2 omhandler økonomiske motiv, del nummer to omhandler strategiske motiv og del nummer tre omhandler relasjonelle motiv. Seksjon nummer 3 er avsluttende spørsmål der vi først ønsker et oppsummeringsspørsmål hvor de forklarer hvorfor de valgte et alternativ fremfor et annet. Deretter stiller vi et spørsmål om de synes noe er mangelfullt, slik at vi fanger opp eventuelle tema vi har utelatt i hoveddelen. Avslutningsvis vil vi spørre om respondenten, i grad av sin stilling, har forslag til hvordan vi kan følge opp sourcing-temaet. Dette kan være seg artikler, avisoppslag og dokumenter.

## **Kapittel 5 – Organisasjoner og caser**

I kapittel 1 ble formålet og industrirelevans (organisasjoner med maritim virksomhet) for oppgaven presentert. I dette kapitlet vil vi presentere kort de fire organisasjonene som fungerer som konteksten i undersøkelsen. Størrelse, industri og forretningsområder vil bli spesielt vektlagt. Innenfor hver enkelt organisasjon blir den aktuelle casen beskrevet. Her blir det forklart hvilken type produksjonsprosess det gjelder, hvilken rolle denne prosessen har, opprinnelig sourcing-avtale og ny sourcing-avtale. Rekkefølgen på organisasjonene er at de to underleverandørene kommer først, og de to verftene til slutt. Rekkefølgen er ment slik at man går fra «enklere» outsourcingavtaler ved underleverandører til mer komplekse outsourcingavtaler ved verftene.

### ***5.1 Tingstad AS***

#### **5.1.1 Organisasjon**

Tingstad AS er et datterselskap i Koppernæs Gruppen, og er en av Norges fremste spesialister innen festeteknikk, verktøy, materiell og forsyningstjenester til en lang rekke industrier. Selskapet har 84 ansatte, og har hovedkontor og sentrallager i Ålesund. Regionskontorene er lokalisert i flere av de største byene i Norge; Trondheim, Bergen, Oslo, Sandefjord og Sandnes. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på omtrent 237,6 millioner NOK, og et resultat før skatt på ca. - 2,84 millioner NOK (Web1). Som importør, grossist og distributør til en kundemasse med høye krav til kvalitet, leveringspresisjon og korrekt lagerføring, er selskapets forretningsmodell å tilføre produktene en pålitelig vareflyt fra produsent til kunde. Dette er gjort mulig, gjennom at konsekvensene av mangel på produkt er ekstremt kostbart for kundene. Kundemassen har tidligere vært dominert av verftsindustrien på Nord-Vestlandet, men man ser i dag klare tendenser til at offshore-industrien blir en stadig viktigere kundegruppe.

Vår case om Tingstad AS omhandler produkter til landbruk, men ettersom vårt fokus, og «unit of analysis» er endring av sourcing-strategi, og det faktum at kundemassen til selskapet i stor grad er dominert av maritim næring, mener vi at dette er irrelevant.

### **5.1.2 Case 1 – Bytte av outsourcingpartner**

Casen gjelder et utvalg av spesiallagde sekskantbolter som den verdensledende plogprodusenten Kverneland er mottaker av. Plogene til Kverneland har krevende arbeidsvilkår, men har en levetid på 40 år og går enten i arv eller blir solgt videre. Forskjellen mellom Kverneland og mange andre plogprodusenter er at Kverneland ikke sveiser plogene, men skrur dem. For å tåle de tøffe arbeidsvilkårene har Kverneland spesialisert seg på herding av stål, og da er det viktig at festemiddelet har stor holdbarhet – det hjelper ikke at stålet holder om skruene ryker. Derfor er Kverneland en storforbruker av den type festemateriell som Tingstad holder på med. For Tingstad er omsetningen på dette sortimentet rundt 15 millioner NOK årlig.

Opprinnelig hadde Tingstad en engelsk leverandør, men for 7-8 år siden gikk denne leverandøren konkurs, og Tingstad byttet til en nederlandsk distributør. Denne distributøren, som hadde samme funksjon som Tingstad i Norge, hadde igjen en polsk underleverandør/ produsent. Fra Nederland ble produktet levert til ulike lager, eid av Tingstad. Her ble produktet skipet videre til kunde, på forespørsel. For halvannet år siden ble sortimentet Tingstad solgte til Kverneland lagt ut på anbud/konkurransesatt for en ny 5 års avtale, der Tingstad måtte ned 20 prosent for å holde pris og volum. Dette betydde at Tingstad måtte jobbe med sine sourcing-avtaler for å ikke tape mye penger. I denne sammenhengen lagde Tingstad et stort prosjekt der de gikk igjennom de store kostnadspostene, og jobbet mot leverandørene.

## **5.2 *Fora Form AS***

### **5.2.1 Organisasjon**

Fora Form AS ble grunnlagt i 1929, og er et aksjeselskap heleid av det svenske selskapet Lammhults Design Group. Selskapet er formet og utviklet gjennom ulike grupper og konstellasjoner. Fora Form har hovedkontor i Ørsta kommune, men har også salgskontor i Oslo og Bergen, hvor arbeidsstokken totalt teller 65 personer (Web2). Selskapet hadde i 2013 en omsetning på ca. 140 millioner NOK, og et resultat før skatt på ca. 13,9 millioner NOK (Web3). Selskapet er en av Skandinavias ledende leverandører av stoler, sittegrupper og bord til kontraktmarkedet, hvor offshore og den maritime bransjen står sterkt. Slik som resten av møbelindustrien på Sunnmøre, produserte Fora Form tidligere produktene sine fra grunnen

av. Forretningssidéen i dag, er imidlertid noe annerledes. Nå står selskapet for intern ferdigstilling (montering), mens komponenter i stor grad blir sourcet fra ulike leverandører i utland.

### **5.2.2 Case 2 – Outsourced reshoring (backshoring)**

Outsourcingsavtalen gjelder støpningen av stolen «Popcorn» som ble lansert i årsskiftet 2009-2010, samt understellet av denne stolen. Typiske kunder for denne stolen er alle offentlige miljø som har møterom, venterom, konsertsaler, konferanserom og kantiner. Fora Form hadde en avtale med det svenske sourcing-firmaet Linc Sourcing (som allerede var etablert i Kina) som skulle finne passende leverandører til Fora Form i flere forskjellige produktgrupper. Når Fora Form skulle lansere Popcorn-stolen ble dette firmaet brukt til finne en kinesisk leverandør som skulle stå for støpningen av stolen. Selve støypeformen og alt omkringliggende verktøy ble laget i Kina etter Fora Form sine tegninger. Denne støypeformen var det Fora Form som betalte for, og det er Fora Form som eier den, og står fritt til å flytte den dit de vil. I tillegg til støpningen sto en annen kinesisk leverandør for understellet (stolbena) av stolen. I 2014 tok Fora Form den strategiske beslutningen om å flytte støpningen av Popcorn-stolen og produksjonen av understellet tilbake til Norge etter at salgsprognosene slo feil og volumet ble for lite til å produsere i Kina. Nå er det Lycro AS i Trøndelag som står for leveransen til Fora Form.

Casen handler altså om at Fora Form avsluttet forholdet med en kinesisk outsourcingpartner og startet et nytt samarbeid med en norsk outsourcingpartner. Dette kan sees på som backshoring eller en type reshoring, da man bare har flyttet aktiviteten hjem geografisk og fortsatt ikke har denne aktiviteten under intern kontroll. Det mest hensiktsmessige blir å bruke den ene av definisjonene til Gray et.al (2013) som kaller denne endringen for «*outsourced reshoring*».

## **5.3 Fiskerstrand Verft AS**

### **5.3.1 Organisasjon**

Fiskerstrand Verft AS er et heleid aksjeselskap, hvor Fiskerstrand Holding AS innehar 100 % av aksjene. Skipsverftet ble grunnlagt i 1908 og har gjennom lang erfaring opparbeidet seg solide kunnskaper innen skipsindustrien. Selskapet er lokalisert i Sula kommune på Sunnmøre, og blir regnet som en svært viktig brikke og bidragsyter for den maritime

næringen i regionen. Verftet har i dag omtrent 150 ansatte, likevel kan verftet (ved fulle ordrebooker) operere med en utvidet kapasitet på mellom 250-300 arbeidere. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på omtrent 376 millioner NOK, og et resultat før skatt på ca. 4,9 millioner NOK (Web4). Fiskerstrand Verft har spesialisert seg på nybygg av ferger og fiskebåter, men driver også reparasjon/service på alle typer fartøy (med unntak av offshore-fartøy). Kundemassen er med andre ord i stor grad ferge-, - og fiskebåt-rederi, men også andre redere som ønsker overhalinger og reparasjon/service av sine fartøy. Selskapets forretningsmodell på nybygg tar utgangspunkt i ferdigproduserte skrog fra samarbeidspartnere (leverandører) i utland, hvor man ferdigstiller fartøyene hjemme i Sula.

### **5.3.2 Case 3 – Fra fellesforetak til outsourcing**

Outsourcingsavtalen gjelder spesialtilpasset skrogproduksjon til ferge og fiskebåt. Fiskerstrand Verft har hatt lang tradisjon med ekstern skrogproduksjon og intern utrusting/ferdigstilling av fartøy. Tidligere har selskapet hatt outsourcingspartnere i både Tyskland og Polen, hvor henholdsvis høye kostnader og kulturproblem har ødelagt for gode resultat. Tidlig på 2000-tallet valgte man derfor å etablere et samarbeid med Western Shipyard i Litauen. Samarbeidet viste seg å bære frukter uten større utfordringer (15 nybygg). Som et resultat av samarbeidet mellom Fiskerstrand Verft i Ålesund og Western Shipyard i Litauen, ble det i 2007 etablert et fellesforetak med 50/50 fordeling mellom de to. Det nye selskapet fikk navnet FBLRT AS, og var med dette norskregistrert. Western Shipyard skulle stå for bygging av skrog, anskaffelse av material (stål) og større rørkonstruksjoner. Fiskerstrand Verft hadde på sin side ansvar for utrusting av skipene i Ålesund. Formålet med inngåelsen av fellesforetaket var å sikre produksjonskapasitet og tilgang til råstoff (stål) i en tid da dette var mangelvare.

I 2008-2009 valgte de to selskapene å skille lag. Dette til tross for at Remøy beskriver samarbeidet som suksessfullt og godt. Fiskerstrand Verft var tidlig ute, og fant en ny samarbeidspartner i Tusla Bay i Tyrkia ved navn Ada Shipyard, bare 3-5 måneder etter at man avsluttet forholdet med sin litauiske partner. Casen handler altså om at Fiskerstrand Verft terminerte fellesforetaket med Western Shipyard i Litauen, og inngikk en outsourcingavtale med Ada Shipyard i Tyrkia.



## **5.4 Kleven Verft AS**

### **5.4.1 Organisasjon**

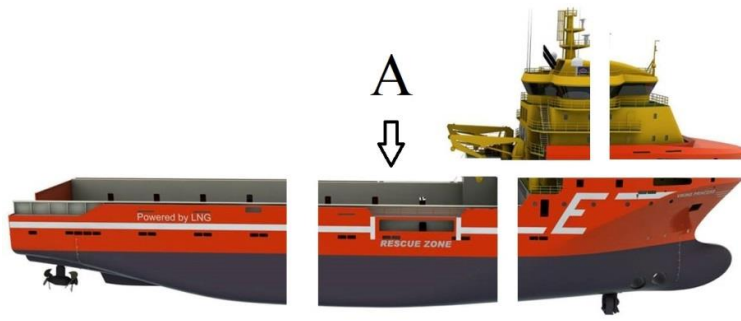
Kleven Verft AS er et familieeid aksjeselskap, hvor selskapets største aksjonær (med over 90 % av aksjene) er holdingselskapet Kleven Maritime Holding AS. Skipsverftet ble grunnlagt i 1944, og inngår i «Kleven paraplyen» sammen med Myklebust Verft, som til sammen sysselsetter om lag 770 ansatte. Kleven verft står alene for 321 av disse. I dag er Kleven et av Norges mest suksessrike skipsverft og blir betraktet som en hjørnestensbedrift i regionen, med svært solid økonomi. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på omtrent 3,1 milliard NOK, og et resultat før skatt på 138 millioner NOK (Web5). Sett i sammenheng med Fiskerstrand Verft, har Kleven Verft en noe annen kundemasse, hvor majoriteten ligger innen offshore. I den senere tid har også yacht-markedet vært interessant for verftet.

Forretningsmodellen til Kleven tar utgangspunkt i at man bygger og utrufter skipene med modulisert bygging som utgangspunkt. Ved modulbygging produserer Kleven kritiske moduler hjemme i Ulsteinvik, og sourcer de resterende modulene fra leverandører i utland.

### **5.4.2 Case 4 – Reshoring for insourcing (backsourcing)**

Kleven bygger skip i moduler (deler), der hver enkelt skip er sammensatt av 4-5 moduler avhengig av hvilken type båt man produserer. Hovedkomponenten er modulen som er plassert rundt motoren. Modulene behandles som innkjøp av en egen båt fra ulike leverandører, hvor leverandørene har alle nødvendige tegninger og spesifikasjoner tilgjengelig. Modulene blir produsert på anbud hos ulike leverandører, og blir fraktet til Ulsteinvik for ferdigstillelse.

Casen omhandler sourcing av motorrom-modulen (A i figur 7). I en periode sourcet Kleven denne modulen fra ulike leverandører i utlandet. Det var ingen fast leverandør, og man hadde derfor relasjoner til flere forskjellige leverandører i ulike land. Modulene gikk i denne perioden på anbud. I årene 2012-2013 investerte Kleven i moderne teknologi og fasiliteter i Ulsteinvik for å flytte produksjonen av motorrom-modulen hjem.



Figur 7 - Modulbygging

Casen går altså ut på at Kleven Verft nå produserer motorrom-modulen hjemme i Ulsteinvik, etter at den tidligere gikk på anbud blant ulike leverandører i utlandet. Denne strategiendringen fra eksternt kontroll til intern kontroll blir sett på som *backsourcing* eller «*reshoring for insourcing*». Det er likevel viktig å være klar over at Kleven bare har *backsourcet* en del av produksjonen. Kleven har aldri *outsourcet* så mye som man gjør nå, og de har heller aldri produsert så mye hjemme som nå. De både *outsourcer* og *backsourcer*, samtidig. Grunnen til dette er at veksten de har hatt, har blitt fordelt både i utland og hjemme. Casen omhandler derfor ikke en fullstendig *backsourcing* av produksjonsprosessene, men *backsourcing* av en viktig del av skrogproduksjonen.

## **Kapittel 6 – Analyse og resultat**

I dette kapitlet vil vi analysere resultatene fra datainnsamlingen der vi brukte primærkilder som foredrag, uformelle samtaler, formelle intervju, og sekundærkilder. Starten av kapitlet er en introduksjon til beslutningsprosessen. Hoveddelen av kapitlet vil være resultatet fra intervjuet. I kapittel 3 utviklet vi et rammeverk på 13 faktorer avledet fra transaksjonskostnadsteori, agentteori, strategisk kjerne og kjernekompetanseteori, teori om internasjonal business, «interorganizational relationship theory» og «marketing channels litterature». Dette rammeverket benyttes nå videre i analysen.

### **6.1 Tingstad AS**

#### **6.1.1 Sekundærkilder**

I et intervju med overskriften «Tingstad bygger fabrikk i Polen» (Web6), kommer det frem at selskapet avviklet produksjon i Kina og erstattet dette med en heleid fabrikk i Polen. Investeringskostnaden for den nye fabrikk ble gjort gjennom datterselskapet Nordic Fastening Group ab (NFG ab), og produktene som skulle produseres i den nye fabrikk hadde Norge, Sverige og Polen som nedslagsfelt. Administrerende direktør i Tingstad AS grunngir strategi-endringen med at man i sin tid fulgte kundene ut, som flyttet produksjonen til Asia, for å følge dem der. I 2013 hadde Tingstad et tap på 10 millioner kroner som følge av denne kundeoppfølgingen. I det samme intervjuet opplyser administrerende direktør også at Tingstad legger stadig mer vekt på merverdien man får ved å handle med dem, der leveringspresisjon, kvalitet, tilrettelagte logistikkjenester, sertifikater og godkjente og sertifiserte produsenter med mer, blir avgjørende. Denne merverdien overstiger prisen på enkeltkomponenter med god margin.

En artikkel publisert på samme nettsted i desember 2013 (Web7) var temaet at plogprodusenten Kverneland hadde valgt Tingstad sin produkt og logistikk-løsning for fem år, der kontrakten var på 150-200 millioner norske kroner. Tingstad var svært tilfreds med at Kverneland valgte de som deres langsiktige og strategiske samarbeidspartner på festemateriell og logistikk-løsninger, og Tingstad så på det som en bekreftelse på at deres produktkvalitet, leveringspresisjon og logistikkjenester er avgjørende for Kvernelands egen konkurransekraft. Forholdet mellom dem har blitt utviklet over flere år hvor løsninger, forbedringer og effektivisering har vært en fellesnevner. Den nye avtalen innebærer videreutvikling av

forholdet med mulighet for utvidet integrering av logistikk-løsninger. Dette vil gi Kverneland som kunde og Tingstad som leverandør store kostnadsbesparelser som igjen betyr lavere totalpris for kunden.

### **6.1.2 Foredrag**

Gjesteforelesningen ble holdt av Tingstad sin Chief Supply Chain Officer, og omhandlet en generell presentasjon av organisasjon, strategiarbeid, «supply chain-struktur» og utfordringer relatert til intern og eksternt kommunikasjon. Under foredraget oppnådde forfatterne av denne oppgaven kunnskap om selskapet (størrelse, omsetning, strategi), men også innsikt og generell industrispesifikk kunnskap. Det var tydelig at Tingstad er en organisasjon hvor global sourcing står sentralt.

### **6.1.3 Uformell samtale**

I starten av samtalen presenterte vi bakgrunns materialet vi hadde samlet inn under sekundære kilder og ba Chief Supply Chain Officers mening om det. Gjesteforeleser var klar på at den første artikkelen, «Tingstad bygger fabrikk i Polen og avvikler i Østen», egentlig handlet om to separate sourcing-beslutninger, og de hadde ingenting med hverandre å gjøre. Den andre artikkelen, om samarbeidet med Kverneland, var derimot svært relevant for Tingstad sine sourcing-diskusjoner. Det opplyses at før kontrakten med Kverneland ble inngått, fikk Tingstad et krav med Kverneland om å redusere kostnadene sine med 20 prosent for å holde pris og volum. Dette fikk ringvirkninger for Tingstad som måtte bytte outsourcingspartner fra Nederland til Polen. Til tross for at Chief Supply Chain Officer opplyser at økonomiske grunner var motivet for strategi-endringen, er vi likevel interessert i å gå i dybden på selve sourcing-beslutningen.

### **6.1.4 Formelt intervju**

#### **Den økonomiske kategorien**

##### **Særegne ressurser ved outsourcingavtalen**

Det er kunden (Kverneland) sine tegninger og standarder som definerer kravene til produktene. Under produksjon av sekskantbolter må leverandøren ha det riktige verktøyet, maskinene, kunnskapen og evnene til å utføre operasjonen. Selv om boltene er krevende og av høy kvalitet, er ikke arbeidet spesielt avansert og produktet er rimelig standardisert. Man må ha tilgang på råmateriale (stål), ha de rette maskinene og kunnskap om varmebehandling

(herding). Unntatt for noen få gjenstander, så eide verken den nederlandske leverandøren eller Tingstad noe utstyr knyttet til produksjonen. Dette var det den polske underleverandøren til den nederlandske distributøren som gjorde. Som et resultat av dette, kan man si at ressursene sin særegenhet ved outsourcingavtalen var lav. Den nederlandske distributøren var i besittelse av et stort lager som man eide selv og brukte for alle kundene deres.

I den nye avtalen er Tingstad mye tettere på produsenten, og det er produsenten som eier maskinene. Produksjonen blir kjørt på eksisterende maskiner, men man har måttet investere i noe nytt verktøy og former for hver enkelt bolt. Fortsatt vil den alternative anvendelsen være stor, men i noe mindre grad enn i den første outsourcingavtalen. I begge tilfeller har man satt krav om produktkvalitet siden Kverneland leverer på kvalitet, og dårlig produktkvalitet er katastrofe for varemerket deres. Tingstad satte også krav om at de stilte med et stort varelager, og at fabrikken var stor nok til å håndtere et så stort volum. Tingstad var tre ganger i Polen for å verifisere at de var i fysisk stand til å lage produktene, håndtere logistikken, dokumentasjon og utstyr. Den polske leverandøren hadde store og viktige europeiske kunder fra tidligere, var en moderne fabrikk etter privatisering, og Tingstad ble dermed overbevist om at dette var den rette leverandøren.

### **Kostnadsfordeler**

For at Tingstad skulle gi det beste tilbudet til Kverneland og vinne den nye 5-års kontrakten måtte de ned 20 % i kostnader. Tingstad satte da i gang et prosjekt der de gikk igjennom de store kostnadspostene, og estimerte at man kunne spare penger ved å endre sourcing-metode. Det nederlandske selskapet fungerte på samme måte som Tingstad i Norge (de var begge grossister), og var således et mellomledd man kunne være foruten. Selv om Tingstad sine transaksjonskostnader gikk igjennom det nederlandske selskapet, var den polske underleverandøren som sto for det meste av verdiskapningen. Den nederlandske grossisten og Tingstad tilførte begge logistikk til produktet, og man satt igjen med «dobbelt opp» av denne aktiviteten. Mellomleddet var nyttig i starten av produksjonen av sekskantbolter, men prisen kunne kuttes drastisk om man kuttet mellomleddet, og etablerte et forhold direkte med produsent.

Etter at man valgte en ny polsk leverandør har man oppnådd kostnadsfordeler på 30 %. Det meste av denne kostnadsreduksjonen har kommet gjennom redusert innkjøpspris, som igjen er et resultat av at man 1) fjernet et mellomledd, og 2) har et lavere kostnadsnivå i Polen, sett i

forhold til Nederland. Produksjonskostnadene nå i forhold til tidligere er rimelig like siden det ble produsert i Polen tidligere også. De eneste kostnadene som ser ut til å ha økt er agentkostnader (tidligere var det den nederlandske grossisten som sto for dette), og transportkostnader forbundet med frakt til Norge. Dette har imidlertid begrenset betydning i forhold til kostnadsfordelene ved bytte av tilbyder.

### **Byttekostnader**

Fra Tingstad begynte å jobbe med idéen om å avslutte forholdet med den nederlandske partneren til de var i drift igjen med den nye polske produsenten gikk det ca. 2 år. Fra Tingstad sa opp kontrakten til de var i drift igjen gikk det ca. 6 måneder. Under denne prosessen hadde man en god relasjon med den tidligere partneren, og opplevde oppsigelsen som «god» i den forstand man kan si det. Det fordelaktige med situasjonen var at den nederlandske distributøren ikke eide noen maskiner eller verktøy som var avhengig av Tingstad. Det at Tingstad nå byttet partner betydde at den nederlandske distributøren mistet en kunde, og underprodusenten til distributøren solgte mindre. Den nederlandske distributøren ville fortsatt kjøpe hos produsenten for å selge videre til andre kunder. En annen fordel med situasjonen var at den nye polske leverandøren kunne kjøre produksjonen på eksisterende maskiner. De få nye investeringene man måtte gjøre var å lage nye verktøy og former som passet hver enkelt bolt. Investeringen var således ikke stor, og den nye fabrikken var moderne etter en privatisering av et tidligere statseid selskap.

Under prosessen med partnerbytte bygde Tingstad opp et sikkerhetslager i Norge, og i en periode kjøpte man også inn fra andre leverandører. En stund hadde man varer for mellom 3 og 6 måneder på lager. Her gikk det med en del kostnader, men valget om å gå tomt var aldri aktuelt siden det hadde lammet en av Norges største industribedrifter. Tingstad opplevde denne tiden som sårbar.

Tingstad hadde enkelte utfordringer med flyttingen, men disse ble ansett som små i den store sammenhengen. At utfordringene var få og små blir av organisasjonen sett på som en konsekvens av at man la ned mye ressurser i sourcing-arbeidet og utarbeidet et godt prosjekt. Når det gjelder uforutsette kostnader var det bare en ting av betydning. Tingstad måtte kjøpe ut restlageret til den gamle leverandøren, og tidspunktet valgt for utkjøp, var når Euroen var på sitt sterkeste. Dette medførte en uforholdsmessig høy varekost.

## Den strategiske kategorien

### Endring av strategisk kjerne

Tingstad er et par år ut i en strategiprosess, der hovedretningen er å gå fra en transaksjonsorganisasjon (one-stop shopping) til å være en organisasjon som tilfører logistikk og kompetanse til kundene. Tingstad ønsker å tilføre mer verdi i hver enkelt transaksjon, og nærme seg et rådgivende «engineering»-selskap som leverer høyteknologiske løsninger av festemateriell. For å bli en slik organisasjon søker Tingstad mer kompetanse hos personalet, og for å forsvare en slik posisjon i markedet må Tingstad ha partnere som støtter opp under denne tankegangen. Den strategiske kjernen kan nå sies å omhandle logistikk og kompetanse, og er nedskrevet i Tingstad sine strategiske dokumenter.

Chief Supply Chain Officer sier at denne strategiprosessen ikke er direkte linket opp mot valget av å bytte partner, men at byttet understøtter den strategien Tingstad har. Den nye polske produsenten viser seg å støtte en slik tankegang, samtidig som de forstår at Tingstad ikke er den endelige kunden.

### Endring av funksjonens rolle

Selve produksjonen av sekskantbolter går for seg på samme måte i dag som da Tingstad inngikk kontrakt med den nederlandske distributøren. Selv om teknologien har utviklet seg, er det bare mindre forskjeller fra tidligere produksjon. Det som har forandret seg er at funksjonen støtter mer og mer opp mot Tingstad sin overordnede strategi. Under inngåelsen av kontrakt med den nederlandske distributøren var det distributøren som skulle tilføre logistikk, og Tingstad var mer opptatt av transaksjonen av produktene. At Tingstad nå selv tilfører logistikk er mulig ved at man kuttet mellomledet og er nærmere produsenten. Man er altså mye tettere på funksjonen, og både Tingstad og leverandør er klar over at kundene betaler mer for logistikken og alt omkringliggende enn selve produktet. Selv om produksjonen har fått en mindre rolle for kostnaden, har det blitt enda viktigere å være så nær produksjonen som mulig. Forandringen av funksjonens rolle kan dermed sies å være at man nå er mer interessert i kontrollere større del av forsyningskjeden, uten å selv produsere.

For Tingstad har den nye avtalen bidratt til at man kan tilby produktene sine billigere, og fungerer således som et konkurransefortrinn mot konkurrentene. Tingstad har nå en mye

tettere relasjon med leverandøren der de ser på felles forretningsmuligheter i lag og konkurrerer sammen som en forsyningskjede mot andre organisasjoner.

### **Strukturelle endringer**

Tingstad var ikke involvert i oppkjøp, salg eller fusjoner med andre selskap før beslutningen om å bytte partner ble tatt. Det var heller ikke noen viktige endringer i ledelsen. Strukturelle endringer hadde altså ingenting å si for beslutningen.

### **Eksterne endringer**

Det var ingen nevneverdige eksterne endringer som skjedde i Nederland i tiden før beslutningen ble tatt, hverken politisk, kulturelt, teknologisk, miljømessig eller juridisk. Norge og Nederland er to land med små forskjeller. Kanskje har finanskrisen påvirket Kverneland, som igjen ble en trigger for Tingstad til å kutte kostnader, men dette blir uansett ikke ansett som et direkte motiv.

Valget av Polen kan imidlertid sies å være basert på eksterne endringer. Både økonomisk og teknologisk har landet hatt stor fremgang, man har politisk stabilitet. Landet har nå utviklet seg til å ha en ideell sammensetting for produksjon gjennom et lavt kostnadsnivå, nærheten til Norge rent geografisk, og at det er et relativt utviklet land. Polen er medlem av EU og således en trygghet. En av tingene Tingstad må ta mer hensyn til i Polen enn i Nederland er at tollvesenet er mer krevende i forhold til at vareflyten skal gå fint over grensen. Makroøkonomiske motiv for beslutningen om partnerbytte må sies å være små.

### **Tap av kontroll**

Tingstad hadde stabil og god kontroll over leveransen fra Nederland. Det var kun i oppstarten at Tingstad var tilstedes i Nederland for å tilrettelegge og følge opp. Der hadde de en del oppstartsproblemer, og de fleste av disse var knyttet til den polske underleverandøren til den nederlandske distributøren. Etter hvert var det ingen problemer knyttet til tap av kontroll. Likevel har byttet av partner bidratt til at Tingstad har enda bedre kontroll, først og fremst fordi man har fjernet et mellomledd. At man går rett på produsent, og dermed har en større kontroll over funksjonen, er også konsistent med den overordnede strategien til Tingstad.



## Den relasjonelle kategorien

### Målkonflikt

Det var ingen større uenigheter mellom Tingstad og den nederlandske leverandøren under kontraktsperioden, hverken på spesielle måter arbeidet ble gjort på, hvordan tjenester ble levert eller mål og prioriteringer. Det er først etter at avtalen på sekskantbolt-sortimentet har gått ut det har oppstått uenigheter vedrørende andre sortiment der Tingstad ikke får de betingelsene og den servicen man tidligere hadde. Nå er forholdet preget av såpass mye konflikter at Tingstad prøver å fase leverandøren helt ut.

### Tilfredshet

Totalt sett var Tingstad svært tilfreds med forholdet til den nederlandske partneren. De leverte kvalitetsprodukt over mange år, og når det oppsto problemer handlet de raskt og profesjonelt. Konflikter var så å si fraværende under kontraktsperioden, og de fulgte opp kontrakten på en god måte. Den eneste ulempen ved forholdet var pris. Mye av grunnlaget i det gode forholdet ble lagt i jobben som ble gjort da den opprinnelige engelske leverandøren gikk konkurs, og distributøren hjalp Tingstad mot den polske produsenten. Tingstad sin Chief Supply Chain Officer refererte til termineringen av forholdet på følgende måte:

*«Den nederlandske partneren var en anerkjent og godt likt partner i Tingstad sitt system. Forholdet mellom oss og de var en tier på en skala fra en til ti. Termineringen av kontrakten var dermed en tung skilsmisse».*

### Service kvalitet

Den nederlandske distributøren fungerer på samme måte som Tingstad i Norge ved at de ikke produserer noe, så fysiske fasiliteter, kunnskap og utstyr har ikke så mye å si. De var villige til å tilby rask service og hadde rask leveringspresisjon. Tingstad var en strategisk kunde for dem og ble behandlet deretter. Det er kanskje mer hensiktsmessig å se på servicekvaliteten fra den polske produsenten til den nederlandske leverandøren, og dette skal visst nok være godt, etter en tøff oppfølging i oppstartsperioden. Den polske underleverandøren er fortsatt leverandør for det nederlandske selskapet i dag, og for Tingstad på enkelte (andre) sortiment.

## **Tillit**

Gjennom kontraksperioden var det aldri noe incentiv for Tingstad å kontrollere hva den nederlandske distributøren gjorde. Personalet var alltid villig til å hjelpe, og man leverte både på tid og kvalitet. Det var ikke noe tegn til opportunistisk atferd fra leverandøren, og det virket fra Tingstad sin side at tilbyderen alltid handlet for Tingstad sine interesser. I kontraksperioden var Tingstad sett på som en strategisk kunde, og ble dermed gitt den høyeste standard av service kvalitet og problemløsning. Tingstad var komfortable med at den nederlandske distributøren styrte aktiviteten, og man hadde stor tillit til dem. Tingstad sin Chief Supply Chain Officer opplevde at tilliten var stor fra begge sider, og dette gjenspeilte seg i informasjonsdelingen.

## **Kommunikasjon**

Kommunikasjonen gikk for seg ansikt-til-ansikt, e-post og telefon, og var veldig god. Det er forskjell i kultur mellom Nederland og Polen, men den polske produsenten har mange vest-europeiske selskap som kunder, så kultur er ikke et stort problem annet enn i oppstartfasen. Relasjonen med den nederlandske leverandøren var også veldig god, og problemene oppsto først når kontrakten ble terminert. Den nederlandske leverandøren forstod årsaken bak oppsigelsen, men uttrykket stor fornærmelse innledningsvis, da de trodde Tingstad var initiativtakeren til bruddet (det var imidlertid Kverneland). Når dette ble forklart forstod de beslutningen, men de likte den ikke. I ettertid har Tingstad gått fra å være en strategisk til uinteressant kunde for den nederlandske leverandøren.

## **Effekt**

Tingstad hadde primært økonomiske motiv for å avslutte forholdet med den nederlandske distributøren og finne en ny outsourcingspartner. De måtte ned 20 % for å vinne den nye kontrakten med Kverneland, men for Tingstad sin del var det ikke lett å avslutte dette forholdet, da distributøren var en godt likt og anerkjent leverandør i Tingstad sitt system. Likevel kan effekten av strategi-endringen sies å ha vært positiv for Tingstad.

Den økonomiske effekten av strategi-endringen var at man oppnådde kostnadsfordeler på 30 prosent. Det meste av denne kostnadsreduksjonen kom som nevnt av redusert innkjøpspris, som igjen var et resultat av at man 1) fjernet et mellomledd, og 2) i dag opererer med et kostnadsnivå i Polen, som sett i forhold til Nederland er svært fordelaktig. Den strategiske effekten har vært at den nye outsourcingavtalen har forandret mye av det «rundt» funksjonen, og den er kommet nærmere Tingstad sin strategiske kjerne. Når det gjelder tap av

kontroll, hadde Tingstad god kontroll over aktiviteten i Nederland, men man har enda bedre kontroll etter strategi-endringen. Dette kommer først og fremst som et resultat av at man fjernet et mellomledd. Tingstad og den nederlandske distributøren hadde et veldig godt forhold, og det var tungt å si opp avtalen. Likevel ga Kverneland beskjed til Tingstad allerede etter en og en halv måned at den nye leverandøren var den beste produsenten de hadde hatt uansett sjanger. For Tingstad sin del har derfor strategi-endringen vært en suksess, og innad i organisasjonen er man veldig godt fornøyd siden man la ned mye ressurser i sourcing-arbeidet.

### **Andre sourcing-muligheter**

For Tingstad var det aldri aktuelt å fortsette forholdet med den nederlandske leverandøren. Leverandøren var ikke en situasjon der de kunne redusere kostnadene med 20 %, og siden de uansett var et mellomledd ble kontrakten terminert på tross av en god relasjon. Tingstad vurderte aldri backsourcing siden man ikke har produksjon i Norge, og det var heller ikke aktuelt å outsource funksjonen til noen norske leverandører, siden det bare finnes en slik leverandør i Norge og den produsenten er eid av Tingstad sin største konkurrent. I tillegg er kostnadsnivået i Norge for høyt til en slik type produksjon. Selv i Polen har de problem kostnadmessig mot Kina. Generelt kan man si at graden av produktstandardisering, er avgjørende for om produktene havner i lavkostland: en høy produktstandardisering øker sannsynligheten til produksjon i lavkostland, mens lav standardisering reduserer sannsynligheten.

## **6.2 *Fora Form AS***

### **6.2.1 Sekundærkilder**

I et intervju med Sunnmørsposten 16.4.2015 opplyser salgssjefen hos Fora form, at selskapet i stor grad har avsluttet de fleste sourcing-avtaler hos underleverandører i Kina, og flyttet produksjonen hjem til Nord-Europa (Norge, Sverige Litauen, Tyskland og Danmark). Driverne bak endringen om å flytte produksjonen av produktet Popcorn hjem til Norge, ligger i miljøtilpassing, og pris. I tillegg blir logistikk, lager og leveringstid mer håndterlig og mindre kostbart. Til Møre-Nytt opplyste Sporsheim videre at man lenge har sett en stigende kurve i sourcing fra Kina, men at denne trenden nå har endret seg. Også her sier Sporsheim

backshoringen vi ser i dag er myntet på transport, kostnad og logistikk. I tillegg er miljøgevinst av kortere reiseavstand også markant (Web8).

## **6.2.2 Formelt intervju**

### **Den økonomiske kategorien**

#### **Særegne ressurser ved outsourcingavtalen**

Støypeformen som benyttes for å støype Popcorn-stolen, har en verdi på om lag 2 millioner kroner, og eies av Fora Form. Selve produksjonsprosessen skjer under høyt trykk med tungt utstyr. Prosessen blir beskrevet som avansert, men lite kunnskap, - og arbeidsintensivt da man trenger få personer til å utføre aktiviteten. Støypeformen var spesialtilpasset maskinene til den kinesiske leverandøren, men maskinene er universelle og har således også en høy alternativverdi, da de kan omstilles til produksjon av andre typer produkter, for andre kunder. Dette betyr videre at Fora Form med fordel burde fortsette outsourcing for denne funksjonen, da spesialiserte tilbydere kan produsere i stor skala. For at det skulle være lønnsomt å produsere i Kina, var det også en forutsetning at leverandøren kunne levere og produsere store kvantum, til en lav enhetskostnad. Produksjonsprosessen for produksjon av Popcorn-stolen tillater storskalaproduksjon, noe som da selvsagt også var ønsket av leverandør.

Ettersom ressursen ikke kan betraktes som særegen og produktet ikke er unik/spesialtilpasset, hadde Fora Form bare mindre transaksjonskostnader relatert til oversendelse av detaljinformasjon for den enkelte stol. Transaksjons-kostnader relatert til oppfølging og overvåking av produksjonsprosessen var også minimale. Den kinesiske partneren hadde på sin side heller ingen større investeringer relatert til produksjonen, og påfølgende få motiv for å handle opportunistisk, ved å for eksempel meddele feil informasjon eller operere med lav produktivitet.

#### **Kostnadsfordeler**

En forutsetning for å kunne produsere stolen i Kina var store kvantum, lave fraktpriser, samt gode og stabile ledetider. Dette for å oppnå god vareflyt og reduksjon i varelager og påfølgende varekostnad. For hvert produkt Fora Form setter i produksjon, utarbeides det en salgsprognose. I tilfellet med Popcorn-stolen, slo salgsprognosene feil og volumet ble lite. Stolene måtte likevel fraktes oppover, med en måneds intervaller. Fora Form opplevde dermed at fraktprisen per stol ble svært høy. I tillegg til kostnadene rundt produktet, opererer

også Fora Form med en «mellommann» som har gitt tydelige innhugg på bunnlinjen. Man må også påregne reise, - og besøkskostnader for vedlikehold av relasjoner.

Til tross for at selve produksjonskostnaden gjerne ble høyere ved produksjon i Norge, ble totalkostnaden mindre. Dette fordi man unngår lange ledetider med påfølgende store varelager. Man kan kjøre store produksjonsserier, da man har mulighet til å samle ordrer, og man reduserer fraktkostnaden fra leverandør, da denne er lokalisert i umiddelbar nærhet. I tillegg ble kostnader relatert til reise og besøk mindre kostbart og mer effektivt og man har ikke lenger en mellommann som krever en betydelig prosentandel av profitten.

### **Byttekostnader**

Fora Form opplyser at det tok om lag 6 måneder fra man begynte endringsprosessen til man var operativ med ny partner i Norge. Fora Form gav den kinesiske partneren tidlig beskjed om deres planer om å flytte produksjonen, hvor det på samme tid ble besluttet å kjøre opp produksjonen i Kina, for på denne måten å opparbeide seg et sikkerhets-lager i perioden for flytting. Den kinesiske leverandøren hadde full forståelse for beslutningen siden de så at kvantumet ikke ble som forespeilet. Fora Form møtte ikke særlig med utfordringer knyttet til flyttingen, sett bort fra mindre oppstartsproblemer med den norske partneren. Verktøyene og støypeformen (som eies av Fora Form) var laget i Kina og den norske leverandøren hadde ikke kjennskap til verken verktøyene, tegningene, eller den aktuelle støypeformen. Derfor måtte det gjøres visse tilpasninger for at verktøy og støypeform skulle passe til maskinene i Norge.

## **Den strategiske kategorien**

### **Endring av strategisk kjerne**

Fora Forms strategiske kjerne er i dag sentrert rundt design, montering, og leveringsdyktighet. Alt dette er bygd opp av deres høye kunnskap. Fora Form har vunnet en rekke utmerkelse for godt design og god leveringspresisjon. Om det var aktiviteter Fora Form aldri kunne tenke seg å outsource så måtte dette være design og syng/montering. Dette opplyses som kritiske drivere for å nå deres visjon, og blir tolket som deres strategiske kjernekompetanse. Den strategiske kjernen har ikke endret seg i tidsrommet fra inngåelsen av kontrakt og frem til i dag, men man kan som en regresjon, presisere at den endret seg relativt mye (som hos de

fleste møbelbedrifter i Norge) i tiden før outsourcingen til Kina, da kostnadsnivået i Norge ble for høyt.

### **Endring av funksjonens rolle**

Funksjonens rolle har ikke endret seg før eller etter beslutningen om å flytte produksjonen fra Kina til Norge. Støpningen skjer fremdeles med samme produksjonsmetode.

### **Strukturelle endringer**

Fora Form ble oppkjøpt av Lammhults Design Group (LDG) fra Sverige i 2013, et år før backshoringen. I følge Fora Form hadde oppkjøpet ingen direkte innvirkning på beslutningen om å flytte produksjonen til Norge. Likevel hadde de en indirekte påvirkning, da den svenske gruppen er svært opptatt av å ha en «clean business», hvor fokus på miljø står sterkt. Det er en stor miljøgevinst å flytte produksjonen til Norge, både med tanke på transport, produksjonsmetode og kundenes lokasjon. Fokus på miljø kan dermed sies å være godt forankret i LDG sin strategi, hvor man på generell basis ønsker å flytte mer av produksjonen nærmere montering og kundemasse i Europa. Innkjøpssjefen hevder likevel at LDG sitt oppkjøp av Fora Form ikke var hovedårsaken for endringen, og at man sannsynligvis uansett ville gjennomført backshoringen. Det var for øvrig ingen endringer i ledelsen i Fora Form før beslutningen.

### **Eksterne endringer**

Kinesiske styreformere og landets politiske stabilitet blir ansett å være svært ulikt det norske. Fora Form opplyser at dette likevel ikke ble ansett som noe problem, og hadde lite eller ingenting å si for endringen. Den økonomiske utviklingen i Kina har også vært i stadig utvikling (positiv), noe som i teorien gir grunnlag for økt sikkerhet for Fora Form sine aktiviteter der, og kan således ikke ansees som et motiv for endring. Beslutningen om å flytte produksjonen hjem til Norge ble tatt i 2014, og finanskrisen (2008/2009) opplyses å ikke (på noen direkte måte) påvirke valget om å flytte produksjonen hjem til Norge. Fraktprisene og det generelle kostnadsnivået i Kina har imidlertid steget i perioden, og er blitt opplyst som viktige motiv. De sosiokulturelle forskjellene er også godt merkbare. Disse ble likevel kontrollert gjennom benyttelsen av en «mellommann», og var ikke et motiv for endringen. Den eksterne miljøfaktoren i Kina var ikke et stort problem, men selskapet opplyser likevel at man ved flere anledninger var på visitt, for å undersøke og kontrollere at businessmiljøet (særlig holdning til etiske problemstillinger) var tilfredsstillende. Miljøfaktoren kan likevel

ikke sees på som hovedmotiv for endringen. Fora Form opplyser videre at teknologiske eller juridiske forhold ved outsourcingavtalen ikke gav nevneverdige utfordringer, og har således liten betydning for endringen.

### **Tap av kontroll**

Å operere og navigere i det kinesiske markedet kan være svært utfordrende. For å unngå «feilnavigering» benyttet Fora Form det svenske selskapet Linc Sourcing som agent for sine operasjoner. Arbeidsoppgaven for Linc Sourcing var å finne en god partner, kontrollere at partneren utførte arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, og opprettholde relasjonene mellom Fora Form og produsenten. Med dette menes benyttelsen av agentselskapet Linc Sourcing i utgangspunktet gav Fora Form en høyere grad av kontroll, enn det selskapet ville opplevd uten.

Til tross for dette, opplevde Fora Form at de ikke hadde tilstrekkelig god nok kontroll over aktiviteten, mens den ble utført i Kina. Et av formålene med agentselskapet, var å kontrollere at kvaliteten på de produserte varene var tilfredsstillende. Likevel viste det seg ved flere anledninger at kvaliteten ikke var slik den skulle. Fora Form opplevde da at leverandøren tok tak og man fikk dekket nye produkt. Problemet for Fora Form er likevel at kvalitetsproblem krever tid og lengre leveringstider og videre økte kostnader. Når aktiviteten nå er i Norge har man vesentlig bedre kontroll over hva som skjer, og ansees som et sterkt motiv for endringen.

## **Den relasjonelle kategorien**

### **Målkonflikt**

I følge Fora Form var det ingen større uenigheter rundt mål og prioriteringer, eller utførelsen av arbeidet. I begynnelsen var det en del stoler som ikke holdt den standarden Fora Form krevde, men leverandøren tok tak og fikk ordnet dette.

### **Tilfredshet**

Man var i utgangspunktet godt fornøyd med den kinesiske leverandøren. Likevel var det enkelte faktorer som trekker ned. Spesielt nevnes varierende kvalitet (spesielt i starten) og en økende stykkpris som negative bidragsyttere. Dette var særlig gjeldende i startfasen, hvor man opplevde at leverandøren av understellet slet med stålqualität.

## **Servicekvalitet**

Fora Form har en rutine om å besøke alle nye leverandører før man inngår en avtale. Formålet med dette er å undersøke at prosessene og arbeidsmetodene går riktig for seg, med et særlig hensyn til miljø og etiske forhold. Fabrikken i Kina ble ansett som å være i god stand i forhold til de rådene forholdene i landet, men likevel dårligere enn tilsvarende fabrikker i Europa. Fabrikken og miljøet i Norge blir likevel sett på som både mer moderne og ryddig enn den kinesiske. Selve produksjonen tar omtrent like lang tid, da produksjonen er automatisert. De kinesiske produsentenes villighet til å hjelpe, var likevel god. De leverte etter avtalte planer, og var i stor grad villig til å rette opp i feil.

## **Tillit**

Man opplevde at begge sider av forholdet hadde stor tillit til hverandre. Samtidig er ikke produksjonsprosessen i seg selv hemmelig, og man opererer i to ulike ender av verdikjeden. Designet på Popcorn-stolen eies av en designer som betales gjennom royalties (av Fora Form). Designet er beskyttet, noe som betyr at dersom designer blir observant på lignende produkt (som ikke er produsert av Fora Form), kan man stille de ansvarlige for retten. Dette har skjedd flere ganger opp gjennom historien, og da spesielt i Kina. Selv om produsenten i Kina fremdeles har tegningene for støypeformen, anser ikke Fora Form dette som noe problem. De har heller ikke opplevd at noe slikt har funnet sted.

## **Kommunikasjon**

Kommunikasjonen mellom Fora Form og den kinesiske leverandøren ble i stor grad strømmet gjennom den svenske sourcing-agenten Linc Sourcing. Kommunikasjonen gikk for seg gjennom telefon og e-post. I tillegg reiste man til Kina et par ganger i året for å snakke ansikt-til-ansikt, direkte med leverandøren. Fora Form opplevde ikke noen spesielle språk eller kulturproblemer, siden det meste av kommunikasjonen ble gjort gjennom sourcing-selskapet, med kinesiske ansatte. Sourcing/agentselskapet var spesialister på kulturforskjeller, hadde store kontaktverk, og har større gjennomslagskraft enn det Fora Form har alene. Den kommunikasjonen som gikk mellom Fora Form og leverandør direkte, var på engelsk. Etter endringen (backshoring til Norge) er kommunikasjonen med den norske partneren mye mer hyppig, og det blir foretatt flere besøk, både fra Fora Form til Lycro, og Lycro til Fora Form.



## **Effekt**

For å hindre store og nye investeringer var et av hovedelementene i valget av produsent/samarbeidspartner, at denne allerede skulle ha det nødvendige produksjonsutstyret for produksjon av Popcorn-stolen. Den valgte produsenten Lycro AS, hadde nødvendige maskiner tilgjengelig, noe som resulterte i en vellykket og enkel flytting for Fora Form. Bare mindre og enkle justeringer for tilpassing av støypeform i maskinpark, var nødvendig. Dette ble ansett som uproblematisk og kalkulerte byttekostnader.

Når man ser på den økonomiske effekten, opplever Fora Form en høyere produksjonskostnad per enhet ved produksjon i Norge. Som forventet er likevel totalkostnadene mindre, da man unngår lange ledetider og høye fraktkostnader (som følge av geografisk plassering) med påfølgende store varelager. I tillegg opplever man at reise og besøk er mindre kostbart og mer effektivt, spesielt siden man ikke lenger har en «mellommann» som krever betydelige prosentandeler av profitten. Til tross for at økonomiske motiv blir ansett å være utløsende motiv for endringen, har vi gjennom intervjuet avdekket at strategiske effekter også gav Fora Form bedre kontroll over partneren, da man befinner seg innenfor samme kultur og geografiske barrierer. Gjennom primær, - og sekundærkilder, har vi funnet at det relasjonelle forholdet mellom Fora Form og Lycro AS i dag er svært godt.

Avslutningsvis, er det viktig å være klar over at effekten av strategi-endringen for Fora Form kan forandre seg i tiden fremover. Dette argumenteres med at endringen er forholdsvis «fersk», og at positive/negative effekter (som i dag ikke har funnet sted) kan oppstå i tiden fremover.

## **Andre sourcing-muligheter**

Som en avslutning ved Fora Form, ønsket vi å stille noen oppfølgingsspørsmål for å undersøke om det kan være deler av endringen som vi kanskje ikke har belyst i kategoriene ovenfor, eller hvor vidt organisasjonen vurderte andre typer sourcing. For Fora Form ble det etter hvert klart, at man av ulike årsaker ikke kunne fortsette sourcing-avtalen med den kinesiske leverandøren. I følge innkjøpssjefen var også den kinesiske leverandøren forståelsesfull over beslutningen, da det forespeilede produksjonskvantumet ikke ble reelt. I tillegg til den svenske produsenten, ble også lokasjoner og produsenter i den baltiske regionen vurdert. Produsenten i Norge ble likevel funnet å være det beste alternativet. Alternativene i Baltikum ble vurdert på grunn av strategien til konsernet LDG, hvor de har et mål om at bort i

mot 30 % av kjøpene skal gjennomføres fra dette området. Utfordringen i Baltikum var mangel på kunnskap rundt støype-prosessen, noe som gjorde sourcing fra dette området lite attraktivt. Oppsummert argumenter innkjøpssjefen for at kostnaden av å produsere i Kina er for høy. Videre ser man at stykkprisen ved produksjon i Norge er noe høyere, men at den totale kostnaden er lavere. Spesielt er dette et resultat av teknologiutvikling. Innkjøpssjefen oppsummerer med følgende sitat:

*«Tidligere var trenden at alt produseres i Polen, men så ble der for dyrt, og produksjonen ble flyttet lenger øst. Plutselig havnet produksjonen i Kina, og nå er det blitt dyrere der også.»*

## **6.3 Fiskerstrand Verft AS**

### **6.3.1 Sekundærkilder**

I et intervju med nett.no, den 3.2.2014, opplyste konserndirektør Rolf Fiskerstrand at Fiskerstrand Holding avvikler samarbeidet med Western Shipyard i Litauen (Web9). Fiskerstrand beskriver et fruktbart, profitabelt og relasjonelt godt samarbeid, med en lang portefølje av fartøy. Fruktene smakte så godt at de to partene opprettet fellesforetaket FBLRT i 2007, hvor eierandelene var 50/50. Her skulle FBLRT stå for salg, markedsføring, R&D, finansiering og kontraktsinngåelse, hvor samarbeidspartnerne skulle stå for bygging (BLRT) og utrusting (Fiskerstrand Verft) av fartøyene. I 2014 ble samarbeidet avviklet, og FBLRT kjøpes i sin helhet opp av Fiskerstrand Holding. Sourcing-strategien på skipsskrog vil videre være fra en leverandør i Tyrkia. Driverne bak endringen ligger i følge Fiskerstrand særlig i den globale finanskrisen i 2008/2009. Den økonomiske kollapsen førte til stagnasjon i markedet, spesielt i markedet for ferger, men også for fiskebåter. I kjølevannet av finanskrisen, så man også at markedspris på produktene var falt betydelig, med den bieffekt at kombinasjonen norsk utrusting og skrog-produksjon i Litauen var dårlig butikk. Kostnaden av å produsere skipsskrog i Litauen ble kort og godt for høy. Det understrekes at selskapene skiller som venner og at han fremdeles har stor tro på samarbeidet de to hadde. Med dette tolkes at det ikke ligger problemer relatert til relasjoner bak beslutningen å avslutte det vellykkede samarbeidet (Web9).

### **6.3.2 Foredrag**

Primærfokus for gjesteforelesningen var vertikal integrasjon av verdikjeden i selskapet. En generell organisasjonspresentasjon, med konsernstruktur, forretningsområde forretningsidé, og fremtidige strategier ble gjennomgått. Det opplyses her at Fiskerstrand BLRT (FBLRT) var en oppstrøms integrasjon i den interne verdikjeden, mens de i outsourcingavtalen i Tyrkia tar funksjonen ut av den interne verdikjeden, og på mange måter frigir kontroll.

Motivene for endringene ble her også tilskrevet den globale finanskrisen. Før finanskrisen beskriver administrasjonssjefen et stabilt marked med høy etterspørsel, gode priser effektive prosjekter. Etter finanskrisen ble profitt gjennomsnittlig redusert med 20 %, og man opplevde en nedgang i etterspørsel. Hovedårsaken til prisnedgangen, var manglende likviditet og finansiering hos kundene (rederiene). I presentasjonen blir også den relasjonsdimensjonen fremhevet som svært god. Man opplevde lite forsinkelser, ingen «hold-up» problematikk og god kommunikasjon og informasjonsflyt. Til tross for den tilsynelatende gode relasjonen, ble forholdet likevel utfordret når de to selskapene møtte motgang. Oppsummert, var det heller ingen større kulturelle, politiske, geografiske eller organisasjonelle problem med fellesforetaket FBLRT.

### **6.3.3 Uformell samtale**

Administrasjonssjefen ble introdusert for omfang og formål med oppgaven, samt presentert for viktige problemstillinger. På forhånd hadde vi gjennom sekundærkilder allerede opparbeidet kunnskap rundt en relevant, strategisk endring Fiskerstrand Verft har vært igjennom. Før et formelt intervju rundt denne endringen, ønsket vi å kvalitetssikre og få bekreftet at «caset» var relevant for denne oppgaven. Gjennom den uformelle samtalen fikk vi bekreftet vår oppfatning av endringen selskapet har vært igjennom, og avtalte dermed nærmere et formelt intervju. Gjennom den uformelle samtalen presenterte vi også noen typer spørsmål som var aktuelle for vårt videre intervju. Disse prøvespørsmålene var generelle spørsmål på alle våre tre hovedkategorier (økonomisk, strategisk og relasjon). Den uformelle praten var dermed nyttig både for å få bekreftet vår oppfatning av situasjonen, men også for å forberede, belyse og forklare hva vi ønsket av informasjon.

### 6.3.4 Formelt intervju

#### Den økonomiske dimensjonen

##### Særegne ressurser ved outsourcingavtalen

Fiskerstrand Verft opererer i en mye mindre målestokk (både nasjonalt og internasjonalt) enn mange av konkurrentene i industrien. Til forskjell fra for eksempel den markedsledende aktøren VARD, opererer selskapet i utland uten å eie skipsverft for skrogproduksjonen. Dette betyr at man sourcer skrogene fra leverandør i utland, uten å selv eie fast eiendom eller produksjonslokaler. Administrasjonssjefen vedgår at man ideelt sett ønsker å selv eie et verft i utland, spesielt for å minske transaksjonskostnader og for å få større kontroll. Når vi her snakker «kontroll», menes det at man ikke alltid vet hvilken kvalitet det er på utstyr/verktøy som gjør dem i stand til å levere i henhold til kontrakten. I tillegg ville det vært ønskelig for å sikre en stabil arbeidsstokk, med lite utskiftninger. Fellesforetaket FBLRT ble opprettet nettopp for å skape større kontroll og sikre produksjonskapasitet for Fiskerstrand Verft, i et presset marked. FBLRT var datterselskap av BLRT-gruppen, som eide skipsverftene og stod for selve skrog-produksjonen. Produksjons-prosess og ressursene som benyttes karakteriseres som svært arbeidsintensivt og lite kunnskapsintensivt arbeid. Den alternative verdien av ressursene er høy, noe som videre betyr at produksjonen av skrogene bestilt av Fiskerstrand Verft ikke kan karakteriseres som særegne. Den virkelig teknologisk krevende utfordringen (særegne og kunnskapsintensive arbeidet) ligger i utrustning av fartøyene, og dette arbeidet er det Fiskerstrand Verft selv som skal utføre.

Det faktum at aktiviteten av skrogproduksjon ikke ble/blir ansett som særegen, betyr at Fiskerstrand Verft ikke er bundet opp mot en enkelt leverandør, da også andre tilbydere vil ha ressursene som kreves for å bygge skrogene – uten å foreta spesifikke investeringer for skrogene etterspurt av Fiskerstrand Verft. Dette medførte også at prosessen med å finne en passende leverandør og samarbeidspartner i Tyrkia, var mindre komplisert. Årsaken bak endringen kan derfor sies å være muliggjort av aktivitetens omfang, men kan ikke sies å være motiv for endringen, da man i utgangspunktet ønsket større kontroll over funksjonen, og ikke mindre, som man nå har i Tyrkia.

##### Kostnadsfordeler

Utfordringen med samarbeidet i Litauen ble etter hvert at den litauiske partneren ble «habile skipsbyggere» og ønsket å fullføre mer arbeid om bord på fartøyene, hvor de aller helst ønsket

å levere det som på fagspråket kalles «turn-key prosjekter», hvor de ferdigstiller det komplette fartøyet, noe som også inkluderer utrustningen. Dette var et direkte resultat av Fiskerstrand sin kunnskapsdeling, for å oppnå høyere produktivitet. Problemet var bare at man nå hadde utviklet en ny konkurrent på markedet, som presset prisene ytterligere ned. I tillegg så man kostnadsbesparelser ved økt produktivitet, ble erstattet av høyere lønninger. Faktisk opplevde Fiskerstrand lønnsøkninger opp mot 100 % over en periode.

Etter nedleggelsen av FBLRT og etableringen av den nye relasjonen i Tyrkia, opplevde Fiskerstrand særlig lønnskostnader som en stor kostnadsfordel. Administrasjonssjefen hevder Tyrkia var en god løsning på det tidspunktet, da de i praksis ligger 20 år bak Litauen i lønnskostnader og kunnskap om utrustning av fartøy – noe som også var svært viktig for Fiskerstrand Verft. Med tanke på produktivitet, var det også en fordel at verftet i Tyrkia hadde gode referanser på bygg av ferger og fiskefartøy.

### **Byttekostnader**

Selv om Fiskerstrand Verft i utgangspunktet kunne tenke seg en langvarig prosess, hvor de kunne evaluere ulike alternative partnere, var prosessen i gang og ferdigstilt innen 3-5 måneder. En rask og effektiv prosess var også nødvendig, ettersom selskapet kontraherte 4 båter, men manglet kapasitet (se eksterne endringer). Fordelen med Tyrkia var her at en rekke av verftene i Tusla Bay (Tyrkia), var konkurs etter finanskrisen, og man kunne starte produksjon med det samme. Administrasjonssjefen uttrykker at denne praksisen er langt fra en lærebokoppskrift, men det var nødvendig, og også den eneste løsningen, tatt situasjonen i betraktning. Det norsk-registrerte fellesforetaket FBLRT eksisterte i rundt et år (uten aktivitet), før det ble formelt lagt ned. Det å avslutte den nære relasjonen var i utgangspunktet dyrt og «smertefullt». Likevel lå det mye kapital i fellesforetaket, som ble utløst etter oppløsningen.

I en periode etter flyttingen til Tyrkia, opplevde også Fiskerstrand en rekke uforutsette kostnader; man skulle inn i et helt nytt land, hvor de hadde lite erfaring, og man måtte prøve og feile; store kulturforskjeller; høytider og varmebølger medførte lange perioder med svært lav intensitet og lite produktivitet (fører til store ekstrakostnader og gjerne forsinkelser).

## **Den strategiske kategorien**

### **Endring av strategisk kjerne**

Selskapets strategiske kjerne handler i dag om utrustning av ferge og fiskefartøy, hvor den strategiske kjernekompetansen er en viktig brikke og omhandler den teknologiske kompetansen som kreves for å utføre den spesifikke utrustningen. Den strategiske kjernen har ikke endret seg i stor grad fra inngåelsen av kontrakten i Litauen og frem til i dag. Det er likevel interessant å registrere at Fiskerstrand Verft nylig vært igjennom en intern strategiprosess, hvor den strategiske kjernen og selskapets kjernekompetanse for fremtiden ble evaluert. I strategiplanen blir det slått fast at produksjon av skrog fremdeles skal sources fra utland, men at miljøaspektet (innovasjon og teknologi) ved utrustningen skal være satsingsområdet i fremtiden. Administrasjonssjefen nevner spesielt LNG og teknologi relatert til dette som sentralt for å lykkes i fremtiden. Et kompetansesenter for innovasjon av miljøteknologi er planlagt, hvor man ønsker å stimulere til innovasjon og kunnskap for tidlig å skape konkurransefortrinn, i et nytt, grønt marked.

Fiskerstrand Verft har ikke endret sin strategiske kjerne fra inngåelsen av kontrakten i Litauen, og frem til i dag. Dette betyr at den strategiske kjerne (ressurser, kompetanse og relasjoner), som skal være med på å skape vedvarende konkurransefortrinn i et krevende marked, ikke har påvirket valget om å flytte produksjonen fra Litauen til Tyrkia. Det kan likevel hevdes at selskapet i fremtiden ønsker å endre sin strategiske kjerne, noe som kan påvirke fremtidige sourcing-endringer, også av skrogproduksjonen.

### **Endring av funksjonens rolle**

Rollen til produktet og funksjonen er det samme i dag, som det har vært tidligere. Skrogproduksjonen er basert på «spekker» (tegninger og kvalitet og videre type båt). Dette betyr at endringen ikke var et trigget av endring i funksjonens rolle.

### **Strukturelle endringer**

I samme tidsperiode som nedleggelsen av fellesforetaket FBLRT og oppstarten i Tyrkia, ble det norske designselskapet Multi Maritime kjøpt og innlemmet i konsernparaplyen. Dette oppkjøpet kan der i mot ikke sees i sammenheng med endringen som ble gjennomført. Det ble heller ikke gjort store eller viktige endringer i ledelsen som kunne påvirke endringsprosessen.

## **Eksterne endringer**

Som et resultat av finanskrisen (2008-2009), stupte etterspørselen etter ferger og fiskefartøy. Konkurransen ble knallhard, med det resultat at Fiskerstrand Verft opplevde en prisreduksjon i markedet på mellom 10 og 20 prosent.

Administrasjonssjefen hevder de eksterne faktorene med finanskrisen i spissen, var hovedårsak for den nødvendige endringen av skrogleverandør. Fiskerstrand Verft var før finanskrisens inntog i en svært gunstig posisjon. De hadde en stor ordrebok og dro nytte av å være tilknyttet BLRT-gruppen, gjennom fellesforetaket FBLRT. I lys av finanskrisen opplevde Fiskerstrand Verft en lenger «tørketid», hvor man ikke kontraherte fartøy, noe som førte til at verftene i BLRT-gruppen tok på seg andre oppdrag. Utfordringen ble derimot stor da Fiskerstrand plutselig kontraherte fire nye fartøy, men manglet kapasitet hos verftene i BLRT-gruppen. To av fartøyene fant man etter en tid likevel kapasitet for i Litauen. Likevel hadde man en stor utfordring ved de to siste, hvor man vurderte en rekke alternativ: 1) produksjon i Norge, noe man raskt så bort i fra, 2) kansellere kontrakten, og 3) finne en samarbeidspartner. I følge administrasjonssjefen, var finanskrisen hovedårsaken for endringen av sourcing-strategien.

Den politiske og økonomiske stabiliteten i Litauen blir opplyst å ikke være av betydning for valget av å endre sourcing-strategi. Valget av ny destinasjon ble Tusla Bay (Tyrkia), etter en rask analyse av markedet. Der ble det faktum at landet var i en økonomisk vekst, med en relativt stabil politisk situasjon tolket som positivt, og noe som ville gi økt sikkerhet for de aktivitetene selskapet ville gjennomføre. De sosiokulturelle forskjellene mellom Litauen og Norge, blir opplyst å være minimale og ikke et motiv for endring. Videre opplevde Fiskerstrand Verft heller ikke eksterne miljøfaktorer eller teknologiske og juridiske forhold ved outsourcingsavtalen som utfordrende, og har således liten betydning for valget av å endre sourcing-partner.

## **Tap av kontroll**

Gjennom fellesforetaket FBLRT i Litauen, opplevde Fiskerstrand god kontroll og stabile rammebetingelser. Etableringen av FBLRT var også en strategisk beslutning av Fiskerstrand, for å oppnå større kontroll og forutsigbar tilgang på verft for bygging av fartøyene. I tillegg var «hold-up» problematikk ikke lenger et tema, da begge parter i fellesforetaket var tjent med å ferdigstille skipene. I Tyrkia opplever Fiskerstrand store «hold-up» problem, hvor

skrog som nærmer seg ferdigstilling, blir holdt tilbake. Dette medfører forsinkelser og ekstra kostnader, spesielt i form av dagmulkter for Fiskerstrand. Selskapet må da sende representanter til Tyrkia, hvor man ofte må betale leverandøren ytterligere summer, for å få skrogene fullstendig ferdigstilt og klar til transport. I tillegg er det vanskelig å kontrollere kvaliteten, før man får den til Norge. Å måle kvalitet er vanskelig, når man selv ikke holder tøylene. Det interessante i denne sammenheng er at Fiskerstrand, til tross for sin forutsigbare posisjon og god kontroll i Litauen, likevel valgte å flytte produksjonen av skrog til en posisjon i Tyrkia, med langt dårligere kontroll. Denne endringen kan på ingen måte sies å være stimulert av ønske om kontroll. Dette var heller en negativ bieffekt av at man måtte gjøre endringer, hvor man i stor grad mistet/frigav kontroll over skrogproduksjonen.

## **Den relasjonelle kategorien**

### **Målkonflikt**

Et av de største problemene med samarbeidspartneren i Litauen, var deres ønske om å være en «turn-key leverandør». Å være en «turn-key leverandør» i denne bransjen, vil si at de også ønsker å ferdigstille hele fartøyet, også den mer avanserte delen med utrustning. For Fiskerstrand sin del, betydde dette at man fikk en ny konkurrent å kjempe mot på konkurransearenaen. Dette var selvsagt ikke ønsket av Fiskerstrand Verft, som kun ønsket bygging av skrog i Litauen.

Målkonflikten kan sees i sammenheng med endringen fra Litauen til Tyrkia. Fiskerstrand Verft hadde ingen ønsker om å fortsette opplæring av en ny konkurrent i Litauen. Når man nå opererer i Tyrkia, ser man at også disse lærer raskt, noe som igjen betyr at man vil vurdere å igjen skifte leverandør, før de er i stand til å gjennomføre «turn-key» prosjekter.

### **Tilfredshet**

Fellesforetaket med Western Shipyard (FBLRT), har i følge Fiskerstrand Verft vært en av de mest suksessfulle konstellasjonene i organisasjonen sin internasjonale historie. BLRT-gruppens fysiske fasiliteter og økonomiske muskler var svært solide, hvor opplevd kvalitet og leveringspresisjonen aldri var en utfordring eller et problem. Ved nedgangstider, opplevde likevel Fiskerstrand at utfordringer som tidligere ble sett på som bagateller, eskalerte. Dette er dog naturlig i situasjoner hvor man ikke lenger er fornøyd med inntjening og resultat. Ved finanskrisens inntredelse ble dette særlig viktig. Administrasjonssjefen utdyper:



*«Vi lærte mye av vår samarbeidspartner i Litauen. Det var kort og godt lite å utsette på samarbeidet eller kvaliteten som ble levert til Fiskerstrand».*

### **Servicekvalitet**

Fiskerstrand Verft opplevde servicekvaliteten som svært god, i tiden da man var en del av BLRT-gruppen. Rask service, prioriteringer og tilgjengelige ressurser var alltid bra. Servicekvaliteten kan dermed ikke sees på som en medbringende årsak for endringen.

### **Tillit**

Opprettelsen av fellesforetaket, førte på mange måter til at man spilte på samme lag, hvor man opparbeidet en større villighet til å dele informasjon. Geografisk distanse var likevel et problem, da mye informasjon så ut til å forsvinne som et resultat av distanse. I Tyrkia er man derimot svært restriktiv med informasjonsdeling som omhandler utrustning av fartøy, da man er redd for at deres kunnskapskurve for utrustning skal stige for raskt, og man utvikler en konkurrent.

Tillit er svært viktig for at relasjoner skal vedvare. I Litauen, gjennom FBLRT, opplevde man at tilliten var god, og kunnskapsflyten gikk begge veger. Etter flyttingen måtte man være mer forsiktig med hva man delte av informasjon, ettersom den tyrkiske partneren svært gjerne ønsker å utvikle seg til å levere ferdige fartøy (turn-key prosjekter).

### **Kommunikasjon**

Konsernsjef ved Fiskerstrand Verft tillegges mye av suksessen verftet har opplevd, og karakteriseres som en internasjonal brobygger av administrasjonssjefen. Spesielt viktig har konsernsjefen vært for partnerskapet og kommunikasjonen med partneren i Litauen. Med hensyn til språk, opplevde ikke Fiskerstrand store problemer med partneren i Litauen, men man opplevde likevel at dersom det oppstod problem med partnere, ble språket brukt som unnskyldning. Dette er likevel et større problem i Tyrkia enn i Litauen, opplyser administrasjonssjefen. På samme måte er også kultur et større problem i Tyrkia, hvor man må forholde seg til en helt annen business-kultur. Kommunikasjonen mellom Fiskerstrand og BLRT-gruppen gikk i stor grad gjennom FBLRT, hvor e-post, telefon og reiser med ansikt til ansikt ble benyttet. Det er således viktig å påpeke at kommunikasjonen var god når man opererte med den litauiske partneren, og hadde liten eller ingen betydning for endringen.

## **Effekt**

Fiskerstrand Verft har på mange måter gjennomgått en endring fra det stabile og trygge, til det ustabile og utrygge. Som det ble avdekket i intervjuet med administrasjonssjefen, fant vi at selskapet av eksterne årsaker ble presset ut av et vellykket samarbeid. Den økonomiske faktoren for Fiskerstrand Verft kan ansees for å være det viktigste motivet for endringen. Med lavere tyrkiske lønninger, lave bo-kostnader og god tilgang på produksjonsfasiliteter, ble også de økonomiske betingelsene innfridd. Samarbeidet med den tyrkiske skrogprodusenten har likevel vist seg å by på relativt store og skjulte kostnader, relatert til klima (lavere produksjon ved varme), arbeidsstokkens stabilitet og kompetanse, samt generell kultur og business-kultur, der «hold-up» problematikk har vist seg å by på store ekstra kostnader, da man kommer etter i leveringsplanen. Den strategiske faktoren var også relevant, spesielt med tanke på kontroll over funksjonen. Gjennom FBLRT hadde man god kontroll, og et gjensidig ønske om å effektivisere. Ved det tyrkiske verftet opplever man til tider at fremdriften er mer eller mindre fraværende, noe som gjerne forklares i misforståelser og feil på tegninger. Den negative effekten av «hold-up», er også noe som i dag gir selskapet mindre kontroll. Den relasjonelle faktoren ansees i dag som god, men man frykter at målkonflikter i fremtiden kan oppstå. Målkonflikter som fryktes særlig, er at det tyrkiske verftet utvikler kunnskap og erfaring, som muliggjør en total ferdigstilling (turn-key) av fartøyene, og ikke bare produksjon av skrog.

Til tross for store og skjulte kostnader, opplever Fiskerstrand Verft i dag at man produserer skrog billigere enn tidligere, noe som betyr at de økonomiske motivene for flyttingen har gitt avkastning. Vi ser likevel at situasjonen er utfordrende, og antar at løsningen ikke vil være endelig. Som administrasjonssjefen også uttaler, betyr dette at Fiskerstrand Verft med stor sannsynlighet vil fortsette jakten på nye samarbeidspartnere i tiden fremover.

## **Andre sourcing-muligheter**

Fiskerstrand Verft har gode erfaringer med fellesforetaket i Litauen. Likevel hevder de at en strategisk allianse (etter samme modell) ikke er aktuell i Tyrkia. På beslutningstidspunktet var heller aldri et tema å flytte produksjonen til andre geografiske lokasjoner enn Tyrkia.

Fiskerstrand Verft mener videre at en fullstendig backsourcing av skrogproduksjonen (reshoring for insourcing), på beslutningstidspunktet (og heller ikke i dag) er aktuelt.

Begrunnelsen ligger ikke i vilje, men i et spørsmål om kostnader og kapasitet. Likevel åpner

administrasjonssjefen for at en back sourcing, med intern produksjon vil være mulig en gang i fremtiden. Med gode finansieringsordninger og statlig krav til utslipp av miljøgasser (på nybygg og eksisterende ferjer), vil selskap som har opparbeidet seg en monopolposisjon på teknologien kunne ha mulighet kunne backsource produksjon til Norge (reshoring for insourcing).

## **6.4 Kleven Verft AS**

### **6.4.1 Sekundærkilder**

En lang rekke magasiner og nyhetsbyrå har vist stor interesse for Kleven Verft sin endring av sourcing strategi. Dette gjenspeiles i antall artikler og innlegg av endringen tilgjengelig på nett. I et intervju med NRK, 28.9.2012, sier Kjersti Kleven (styreleder og konsernsjef i Kleven Verft) at selskapet har gjort store investeringer for å kunne backsource skrogproduksjonen til Norge. En av de viktigste årsakene til back sourcingen, ligger i det faktum at man må produsere noe, for å holde kompetansen i arbeidsgruppene ved like. Ved større outsourcinger står man i fare for å miste kompetanse over tid, spesielt ved funksjoner som innkjøp/sourcing og utvikling. Automatisering av tidligere outsourcede funksjoner er også sentrale element, da man vil gjenvinne kontroll over funksjonen. Når man snakker om back sourcing, er det er særlig den mest komplekse delen av skipet som i dag er flyttet hjem til Ulsteinvik. Andre seksjoner/moduler blir i stor grad fortsatt sourced fra utland (Web10).

Når man nå sourcer den mest komplekse delen av skipsskroget, har man nå mulighet til å organisere sammenstillingen av fartøyet på en mye mer effektiv måte. Dette var en viktig driver bak back sourcingen. Det faktum at skipsbygging i dag heller ikke blir sett på som arbeidsintensivt arbeid, er med å støtte opp under argumentasjon for å flytte produksjon hjem. Da arbeidskostnader for skipsbygging i dag blir argumentert å være rundt 15 %, mens man for design av fartøyene antar en arbeidskostnad for omtrent 60 %, gjør dette at lavkostland ikke lenger er like attraktivt som tidligere (Web11).

## 6.4.2 Formelt intervju

### Den økonomiske kategorien

#### Særegne ressurser ved outsourcingavtalen

Når det gjelder selve byggemetoden opererer Kleven ganske forskjellig fra sine konkurrenter i skipsindustrien. Kleven bygger sine båter i moduler, som typisk er delt opp i 4-5 biter per skip. Hovedkomponenten er modulen rundt motor, som er vårt fokus. Modulene blir fraktet til Norge hvor skipet blir satt sammen og utrustet. Konkurrentene bygger stort sett hele skrog i utlandet, før det blir fraktet til Norge for utrustning. Denne modulbyggingen blir sett på som et konkurransefortrinn på grunn av at de ulike modulene kan bygges separat, og man trenger ikke vente på ferdigstillelse av en modul før man begynner på en annen. Ved komplett skrogproduksjon må skroget være tett og flytedyktig før det kan fraktes. For å være konkurransedyktige må konkurrentene sette inn mest mulig av komponentene ute, som også har sin kostnad hvor man for eksempel må sette inn motorer på et tidligere tidspunkt.

Når konkurrentene først får skrogene til Norge, må man ofte brenne ut deler av båten for å få plass til utstyr som ikke har blitt installert under byggingen av skroget. Man kan karakterisere modulbygging som effektivt og fleksibelt, hvor kapasitet hos verft i utland ikke er et problem.

Det er viktig å være klar over at denne modulbyggingen er det som muliggjør valget om backsourcing. Opprinnelig opererte Kleven som sine konkurrenter, hvor hele skrogproduksjonen ble outsourcet til en ekstern tilbyder. Ved produksjon av hele skrog, ville dette vært for dyrt i Norge. Om man heller produserer den viktigste og mest krevende modulen i Norge, får man brukt kompetansen som ligger blant de ansatte. På starten av 2000-tallet ble denne motorrom-modulen outsourcet til ulike leverandører, spesielt i Øst-Europa. For å bygge modulen var det ikke krav om å være et verft, og ressursene som var nødvendig således ikke like store som ved fullstendig skrogproduksjon. Kleven satte heller aldri noen investeringskrav til de som produserte modulene, annet enn at de skulle bygge i forhold til tekniske spesifikasjoner. Dette var mest på grunn av at veldig få øst-europeiske leverandører var i stand til å gjøre dette. De særegne ressursene ved outsourcingavtalen var altså forholdsvis lave, selv om motorrom-modulen var den mest avanserte å bygge. Etter hvert har funksjonens rolle endret seg, slik at de særegne ressursene knyttet til motorrom-modulen har

blitt høyere og Kleven fant det smartest å backsource. Produksjonen av en motorrom-modul kan ikke karakteriseres som en standardisert aktivitet.

### **Kostnadsfordeler**

Backsourcingen har ført til kostnadsfordeler for Kleven. Teknologiske fremskritt har gjort at man kan automatisere store deler av produksjonen, og dette er maskiner og utstyr som leverandørene i utlandet ikke har tilgang til. Ved å ha aktiviteten hjemme er det også mye lettere å møte forespørsler fra kunder om ombygging og endring av modulen. Selve produksjonen av motorrom-modulen tar også kortere tid i Norge (på grunn av teknologi og kompetanse), og man kan starte utrusting av modulen med det samme. Innkjøps og produksjonsansvarlig i Kleven Verft oppsummerer kostnadsfordelene på følgende måte;

*«Ved å backsource aktiviteten har vi fått bedre flyt i produksjonen som fører til at vi kan produsere et større volum, som igjen gjør at vi får bedre lønnsomhet, enn det vi ellers ville hatt».*

### **Byttekostnader**

Fra man tok beslutningen om å avslutte produksjon av motorrom-modulen i utlandet til man var i gang i Norge, tok det ca. 6 måneder. Imidlertid foregikk flyttingen i to trinn. Først startet man opp produksjon på Rovde (ca. 45 i reisetid fra Ulsteinvik) på gammelt produksjonsutstyr som gjorde at man bygde som man gjorde 10-20 år tidligere. Årsaken til man gjorde dette var fordi man laget en ny og moderne produksjonslinje i Ulsteinvik. Dette medførte at den totale flytting fra utland til Ulsteinvik tok ca. halvannet år. De har likevel hele tiden hatt intern kontroll over funksjonen.

Forbundet med flyttingen møtte man en del kostnader. Selv om Kleven flyttet «hjem til seg selv» var det bemanning som skulle læres opp, feil som ble gjort i oppstartsprosessen og man benyttet langt flere timer en beregnet. Selv om arbeidslederne i Ulsteinvik er de samme som var på Rovde klarer man ikke å oppnå den samme aktiviteten på dag en. Innkjøps og produksjonsansvarlig forteller at det er veldig lite effektivt å flytte produksjonen mellom to lokasjoner. Selv om man var nødt til å lære opp de ansatte, var ikke situasjonen så «gal» som den kunne ha vært. En av de positive sidene ved backsourcingen var at Kleven opprinnelig var alt for sene med å flytte produksjonen ut. Denne «tabben» medførte at man har beholdt stort sett de samme arbeiderne, og man var dermed i stand til å starte produksjonen mer

effektivt enn andre som backsourcer. Kort fortalt, medførte den sene outsourcingen til at man senere kunne backsource funksjonen.

## **Den strategiske kategorien**

### **Endring av strategisk kjerne**

Kleven ser i dag på stålproduksjon som deres strategiske kjerne, der høy kunnskap, teknologi og modulbygging er konkurransefortrinn. Dette har ikke alltid vært tilfelle. Opprinnelig var stålkapasitet og produksjon noe alle i Norge kvittet seg, da dette var for arbeidsintensivt. Man kunne plukke en mann fra gaten, gi han tre måneders opplæring og han ble en habil sveiser. I lite utviklede land var det rikelig med arbeidskraft som sto klar for å ta seg av sveisingen, og stålproduksjonen ble således outsourcet til lavkostland. Man hadde et bilde av at man kunne kjøpe stålet hvor som helst.

Likevel er det slik at det som er enkelt å produsere, også er det som er enklest å automatisere. Når den teknologiske utviklingen i tillegg har gått så langt som den har gjort, kan man nå skape avanserte roboter som erstatter menneskelig sveising (blir utdypet under endring av funksjonens rolle). Robotiseringen har gjort at stålproduksjonen kan innføres som en del av strategien, og at stålproduksjon kan sees på som en del av kjernevirksomheten, hvor lønn av de ansatte er irrelevant. Stålproduksjonen, som en strategisk viktig kompetanse, ble nedskrevet i strategidokumentet til Kleven for 6-7 år siden og var en erkjennelse av at det nå var blitt en kjernekompetanse. Dette er veldig uvanlig, og man er i dag en av få i Norge som har stålkunnskap som kjernekompetanse.

Måten man bygger skip har også endret seg gradvis. Fra at man først outsourcet hele skrogproduksjonen til at man begynte å produsere i moduler har muliggjort backsourcingen og blir sett på som et strategisk konkurransefortrinn for Kleven i dag. Leverandørene trenger ikke å være et fysisk skipsverft, og man har bedre kontroll over kostnader. Modulbygging kan oppsummeres som en effektiv og fleksibel arbeidsmetode, hvor kapasitetsproblemer for øyeblikket ikke eksisterer.

### **Endring av funksjonens rolle**

Som nevnt har funksjonens rolle endret seg hovedsakelig på grunn av en ting; teknologi. Tidligere ble stålproduksjonen sett på som arbeidsintensivt og stålproduksjonen kunne foregå hvor som helst, siden det var «enkelt» arbeid. Enkelt arbeid er likevel det som er enklest å

automatisere, og i dag har teknologiske fremskritt gjort det mulig å automatisere maskinene på Kleven Verft. Utfordringen i skipsindustrien har vært at man ikke har kunnet skape en robot som skal produsere to like deler, siden hver enkelt skip er forskjellig og skal tilfredsstillende forskjellige behov. Tradisjonelt er det dette som har stoppet automatiseringen, og har gjort at det tar veldig lang tid å programmere en robot. I dag er teknologien såpass avansert at man kan programmere roboten basert på 3D modeller. På denne måten kan roboten effektivt programmeres mot to ulike deler.

Teknologien har med andre ord endret funksjonens rolle. Stålproduksjonen ble plutselig billigere å utføre i Norge enn i utlandet. Innkjøps og produksjonsansvarlig uttaler at en sveiserobot er et billig produksjonsmiddel og koster mellom 500 000 og 1 million kroner. Sammenlignet koster et sveiseapparat 50 000 kroner i tillegg til arbeidskraft. Roboten erstatter 10 arbeidere, kan arbeide døgnet rundt, er materialbesparende og krever ikke lang programmeringstid.

Teknologien har også ført til at funksjonen har blitt mer avansert, og man må derfor ha mer kompetente arbeidere enn man hadde tidligere. Etter at EØS-utvidelsen kom i 2004 har Norge fått større tilgang på kompetanse, mens land som Polen har mistet kompetanse. Dette blir utdypet under eksterne endringer.

### **Strukturelle endringer**

Kleven var ikke involvert i oppkjøp, salg eller fusjoner av andre selskap før beslutningen om backsourcing ble gjennomført. Det har derimot vært en gradvis endring av ledelsen, noe som synes naturlig siden det er et stort gap tidsmessig mellom da man bestemte seg for å outsource og da man bestemte seg for backsourcing. Den gamle ledelsen valgte å outsource stålproduksjonen tidlig på 2000-tallet, fordi markedet var dårlig og man tjente lite penger. Innkjøps og produksjonsansvarlig opplyser at utflaggingen i sin tid var naturlig, og at den eksisterende ledelsen ville ha gjort den samme beslutningen i dag. I etterpåklokskapens navn mener man at den gamle ledelsen kanskje startet outsourcingen for sent. Når det gjelder backsourcingen skjedde den over 10 år etter, og innkjøps og produksjonsansvarlig er ikke sikker på at den gamle ledelsen ville ha gjort den samme strategiske endringen som de selv nå har vært igjennom. Muligheten for backsourcing oppsto når markedsmuligheten tilsa det. Uansett har ikke utskiftninger i ledelsen vært et direkte motiv for backsourcingen.

## **Eksterne endringer**

Siden Kleven ikke hadde noen faste leverandører, er det vanskelig å peke på noen direkte endringer som skjedde i utlandet i perioden. Likevel var Polen det landet Kleven hadde flest samarbeidsprosjekt med. Polen har hatt en positiv utvikling i mange år både politisk, økonomisk, teknologisk og juridisk, og det var således ingen negative endringer i Polen som fikk Kleven til å backsource. Likevel skjedde det en endring på ett større plan. Utvidelsen av EØS-avtalen i 2004 har vært avgjørende for at Kleven kunne backsource. Tilførselen av moderne teknologi har gjort arbeidet mer avansert, og i Norge var det mangelvare på kvalifisert arbeidskraft. Etter utvidelsen av EØS-avtalen der det «.. skal være fritt varebytte over landegrensene, fri bevegelighet for arbeidstakere, fri adgang for borgere i ett land til å yte tjenester i et annet, og fri bevegelse av kapital» også for Polen og Baltikum, fikk man tilgang på mer kompetanserik arbeidskraft, sett i forhold til de siste arbeiderne som jobbet på Kleven før man startet outsourcingen. Man kunne velge mellom en lang rekke (millioner) av produksjonsarbeidere som hadde stor kunnskap innen stål. Kleven Verft sin innkjøps og produksjonsansvarlig uttaler følgende om EØS-avtalen i 2004;

*«Viss man ikke hadde fått fri flyt av arbeidskraft i 2004, tørr jeg våge å komme med den påstanden om at all skipsbygging i Norge hadde vært nedlagt. Hovedgrunnen til dette var mangel på norsk arbeidskraft i tillegg til at norske arbeidere har enn lønnskostnad som er vesentlig høyere enn hos utenlandske arbeidere».*

Den frie flyten av arbeidskraft førte også til at kvalifisert polsk arbeidskraft forsvant fra Polen og reiste til Norge på grunn av høyere lønn. En konsekvens av dette var at polske skipsverft forvitret, og det er således ikke like attraktivt å outsource deler av produksjonen til Polen i dag.

## **Tap av kontroll**

Kleven gav uttrykk for at de hadde relativt god kontroll over sine outsourcingavtaler tidligere, men de hadde ikke kontroll over leveringspresisjon. Øst-europeiske land har et annet forhold til leveringsdato og presisjon, enn det man har i Norge. Dette medførte flere forsinkelser til Kleven, med den konsekvens at man ikke var i stand til å møte sluttkundens kontrakt. Større kontroll var ikke et direkte motiv for backsourcing, men en positiv konsekvens og resultat av backsourcingen.



Et virkemiddel som bidrog til økt kontroll under tiden med outsourcing, var classeselskaper som Det Norske Veritas (DNV). Når stålproduksjonen ble lagt ned i Norge, ble denne arbeidsgruppen overflødig, og tidligere verftsarbeidere med stor kunnskap til stål, fikk da arbeid i disse selskapene. Classeselskapene fungerte på mange måter som kvalitetssikring mot arbeidet utført av leverandørene. En indirekte grunn for å i dag ta tilbake produksjonen av stål, er at de ansatte i disse classeselskapene i dag nærmer seg pensjonsalder. Det betyr at man i man sitter igjen med arbeidere som kommer med kvalitetssikrings-manualer istedenfor for kunnskap om stål og skrogbygging.

## Den relasjonelle kategorien

### Målkonflikt

I løpet av perioden Kleven outsourcet maskinrom-modulen (og nå mens man enda outsourcer resten av modulene) opplevde Kleven målkonflikter. Mens Kleven ønsker at man produserer så raskt, nøyaktig og billig som mulig, foretrekker noen av leverandørene å arbeide langsommere med dyrere material. Som tilfellet var med Fiskerstrand Verft, opplever også Kleven «hold-up» med leverandørene. Kleven må uansett vente på at modulen er ferdigbygd, siden man ikke kan skifte leverandør midt i byggingen, og er dermed fastlåst i situasjonen. Disse to ulike perspektivene på produksjonen skaper gnisninger mellom de to partene. Innkjøps og produksjonsansvarlig trekker frem et eksempel på slike forskjellige prioriteringer når det gjelder betaling av material;

*«Vi i Kleven handler stort sett etter antall kilo. Når en leverandør skal bygge et rør har han to alternativ. Han kan bygge et rør som er tungt og er rimelig enkelt å produsere, eller han kan velge et rør som er lettere, men tar lengre tid å ferdigstille. Det er i vår interesse å velge det siste røret, men siden vi betaler for antall kilo, velger leverandøren det første».*

Backsourcingen av motorrom-modulen reduserer i så måte slike målkonflikter, men siden man fortsatt (og som man har tenkt til å holde frem med) outsourcer resten av modulene er konfliktene fortsatt til stede. Målkonflikter var således ikke et direkte motiv for å backsource produksjonen, men at man unngår dette i dag, ser man på som et positivt resultat og bieffekt av beslutningen.

## **Tilfredshet**

Om en ser bort i fra målkonfliktene med tilbyder, og leveringspresisjon, var Kleven rimelig godt fornøyd med kvaliteten på produktene som ble levert fra utlandet. Dette har endret seg kraftig fra da Kleven outsourcet for første gang. Spesielt øst-europeiske leverandører forstod ikke behovet for kvalitet. Når det gjelder arbeidsmetoder har Kleven prøvd å lære opp partnerne sine å bygge båter på en bedre og mer effektiv måte, men det tok ofte lang tid før partneren tok til seg denne lærdommen.

## **Servicekvalitet**

Innkjøps og produksjonsansvarlig uttaler at de fleste tilbydere i lavkostland produserer med dårligere produksjonsutstyr, og mindre kunnskap enn det man selv innehar. Kleven Verft er likevel fornøyd så lenge leverandørene leverte i henhold til avtalen. Siden man ikke hadde en fast partner, var leverandørene sin villighet til å hjelpe og tilby rask service variabel. Dette ble uansett ikke sett på som noe problem for Kleven. Problemene knyttet til service kvalitet var spesielt at noen leverandører undervurderer utfordringene ved oppgaven. Da blir det å holde leveringstiden en konstant utfordring. For Kleven er det viktig at man får modulene i tide, slik at Kleven sine kunder får fartøyet til avtalt tid. Likevel er det ikke slik at dette alltid er leverandørene sin feil. Det kan være et problem som oppstår av at Kleven har levert tegninger for sent, eller lagt for mye arbeid på en leverandør i forhold til hva man burde.

Etter backsourcingen har man tilgang på moderne maskiner, høyere kunnskap blant de ansatte og leveringspresisjon blir mindre vesentlig. For produksjon av en avansert motorrom-modul kan dette være gunstig.

## **Tillit**

Kleven har hatt over 200 forskjellige kontrakter med forskjellige leverandører fra Øst-Europa når det gjelder moduler eller skrog, og de har aldri vært i en rettslig tvist. Kleven stoler i dag på alle de handler med, noe de uttaler er en kunnskap som læres over tid. Kleven er generelt veldig åpne, og prøver å lære partnerne å bygge slik Kleven ville ha gjort det. De er ikke så veldig redd for at kunnskap og informasjon blir stjålet. Hovedgrunnen til dette er at modulbyggingen fungerer som en beskyttelse mot at leverandører kopierer skipene deres. En modul bygges hver for seg blant forskjellige leverandører. Det er først når modulene har ankommet Norge og blir satt sammen til et skip at de ulike delene får en faktisk verdi. Leverandørene som bygger modulene eier typisk ikke et helt verft, og er dermed ikke i stand

til å produsere et helt skrog. At de kopierer en del av en båt har ingenting å si for det større bildet. Om Kleven hadde outsourcet hele produksjonen til et skipsverft av et fullstendig skrog, hadde situasjonen vært annerledes. Innkjøps og produksjonsansvarlig understreker at dette er å be om en ny konkurrent. Derfor fungerer modulbygging som en barriere mot å bli kopiert, og var således ikke et motiv for backsourcingen.

### **Kommunikasjon**

Også på denne faktoren varierer kommunikasjonen stort fra leverandør til leverandør. Kleven opplevde til dels store kultur og språkforskjeller. I noen tilfeller har man vært nødt til å bruke tolk, men disse forholdene varte aldri særlig lenge. Selv om kommunikasjonen er mye enklere i Norge med intern kontroll, så fremhever innkjøps og produksjonsansvarlig at Polen, som huser noen av deres viktigste leverandører, bare er to timer borte med fly fra Vigra (Ålesund lufthavn) som går fem dager i uken. Avstanden mellom Polen og Norge er i dag derfor liten, og kulturforskjellen mellom Norge og Polen ansees som minimal.

### **Effekt**

Backsourcingen har vært positiv for Kleven sin del. Den økonomiske effekten har vært at man har opplevd kostnadsfordeler. Dette kommer som følge av flere faktorer, men hovedsakelig teknologiske fremskritt (robotisering), kompetanse og større kontroll over funksjonen. Ved å utføre aktiviteten selv har Kleven bedre flyt i produksjonen, større volum og bedre lønnsomhet. Selve flytteprosessen på halvannet år gikk greit, men man opplevde noen uforutsette kostnader. Den strategiske effekten er at funksjonen nå er en del av den strategiske kjernen. Siden funksjonens rolle har endret seg (som følge av teknologi) er det behov for nye typer arbeidsplasser i Kleven Verft. Strategi-endringen har også ført til at alle problem knyttet til relasjoner er fraværende; man er ikke lenger avhengig av andre i produksjonen av motorrom-modulen. Backsourcingen blir omtalt som en suksess i organisasjonen, og man opplever at endringen er en investering for fremtidig konkurransedyktighet.

### **Andre sourcing-muligheter**

Vedrørende andre sourcing-muligheter så sa dette seg selv etter intervjuet. Siden den strategiske kjernen og funksjonens rolle har endret seg, og eksterne endringer har bidratt til økt tilgang på kompetanse har backsourcingen syntes naturlig. Kleven er likevel klar på at selskapet aldri skal operere med 100 prosent outsourcing, eller 100 prosent insourcing. Det handler om å finne den best mulige kombinasjonen av intern og ekstern kontroll, og tilgang på

råmateriale og arbeidskraft i forhold til sin egen organisasjon. Det som er rett for en organisasjon er nødvendigvis ikke rett for en annen.

## Oppsummering

Avslutningsvis i kapittel 6 oppsummerer vi resultat og analyse ved å presentere faktorene for beslutningsprosessen i tabell 8. Denne tabellen blir videre diskutert i kapittel 7.

Tabell 8 - Resultat

Faktorer	Tingstad	Fora Form	Fiskerstrand Verft	Kleven Verft
<b>Særegne ressurser ved outsourcing-avtalen</b>	Forholdsvis lave, ingen av partene eide utstyr	Forholdsvis lave, Fora Form eide støypeformene	Forholdsvis lave, med høy alternativ verdi	Forholdsvis lave, med høy alternativ verdi
<b>Kostnadsfordeler</b>	Reduserte kostnader med 30 %	Reduserte fraktkostnader, overvåkingskostnader og besøkskostnader	Reduserte lønnskostnader.	Bedre lønnsomhet på grunn av bedre flyt i produksjonen
<b>Byttekostnader</b>	Bare mindre Kostnader forbundet med sikkerhetslager og valutasingninger	Bare mindre byttekostnader for produksjonsprosessen	Bare mindre kostnader, ved avslutning av FBLRT, Ble betydelig redusert ettersom verftet i Tyrkia hadde erfaring med riktig type fartøy	Opplæringskostnader og investering i ny teknologi
<b>Endring av strategisk kjerne</b>	Tingstad var midt i en strategi-prosess, men blir beskrevet som en sekundær begrunnelse	Var ikke i endring på daværende tidspunkt.	Var ikke i endring på daværende tidspunkt.	Den strategiske kjernen endret seg, til også å omfavne stålproduksjon
<b>Endring av funksjonens rolle</b>	Det har blitt enda viktigere å komme nær aktiviteten	Funksjonens rolle er fremdeles den samme	Funksjons rolle er fremdeles den samme	Funksjonens rolle har endret seg (på grunn av teknologi)
<b>Strukturelle endringer</b>	Nei	Ja, nytt eierskap med fokus på miljø, hvor alle	Nei	Gradvis utskifting av ledelsen, nytt syn
<b>Eksterne endringer</b>	Delvis motiv for valg av lokasjon	Globalt fokus på miljø, generell økning i kostnadsnivå i Kina	Finanskrisen med påfølgende press på marginer og kostnader	EØS gjorde tilgangen på kompetente arbeidere i Norge bedre
<b>Tap av kontroll</b>	Hadde god kontroll, men enda bedre i ettertid	Man opplevde ikke kontrollen som god nok, selv med bruk av «middle man».	Hadde god kontroll gjennom fellesforetak, og mistet således kontroll etter endringen	Hadde relativt god kontroll, men enda bedre i Norge

<b>Målkonflikt</b>	Ingen problem	Ingen problem	«Hold-up» problem, hvor det tyrkiske verftet drøyer ferdigstillelse	En del mindre målkonflikter, men disse er fortsatt tilstede
<b>Tilfredshet</b>	Veldig tilfreds	Tilfreds, mindre problem med kvalitet	Veldig tilfreds	Tilfreds
<b>Service kvalitet</b>	God	God	Svært god	Leveringspresisjon var et problem
<b>Tillit</b>	God	God	Svært god	God, modulbygging som beskyttelse
<b>Kommunikasjon</b>	God	God, men lang geografisk distanse. Bedre i Norge.	God	God, men geografisk distanse kunne være problem. Bedre i Norge.
<b>Andre</b>	-	-	-	-

## Kapittel 7 – Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere resultatene fra kapittel 6. Vi starter kapittelet med å beskrive faktorene for strategi-endring basert på tabell 8. Deretter ønsker vi å undersøke hvilke motiv som ser ut til å være de viktigste, samt om det er noe mønster i de innhentede data. Basert på denne diskusjonen vil vi svare på forskningsspørsmålene fra kapittel 1. Vi går videre i kapittelet med å presentere våres bidrag til forskningen, og peke på områder som er verdt mer undersøkelser. Avslutningsvis vil vi diskutere denne utredningens begrensinger.

### 7.1 Diskusjon

Formålet med kapittel 6 var å presentere resultatene for hver enkelt case, og beskrive hvordan de ulike faktorene i våre tre kategorier (økonomisk, strategisk og relasjonell) påvirket valget om endring i sourcing-strategien. I dette kapittelet er fokuset rettet mot diskusjon for de ulike motivene identifisert, på tvers av våre fire case. Våre funn er summert i tabell 8, der alle faktorer relatert til de tre hovedkategoriene er gjennomgått for hvert enkelt selskap og case.

**For den økonomiske kategorien** finner vi at samtlige av våre case kan kategoriseres og argumenteres å ha en forholdsvis lav grad av særegenhet på produksjons-prosessen før endringen fant sted. Alle organisasjoner opplevde videre kostnadsfordeler; Tingstad opplevde besparelser gjennom reduserte innkjøpskostnader (pris), Fora Form gjennom reduserte fraktkostnader, overvåkingskostnader og besøkskostnader. Fiskerstrand Verft opplevde kostnadsfordeler i form av reduserte lønnskostnader og Kleven Verft opplevde større effektivitet gjennom en mer strømlinjeformet produksjon. Alle de identifiserte organisasjonene opplevde byttekostnader relatert til flyttingen. Disse kostnadene tilkommer som følger av økte sikkerhetslagre og valutasvingninger (Tingstad), tilpasninger i nye produksjonslinje (Fora Form), oppløsning av fellesforetak (Fiskerstrand), samt opplæringskostnader og investeringer i ny teknologi og maskinpark (Kleven). Her så vi at tre av våre fire organisasjoner hadde bare mindre kostnader relatert til flyttingen, noe som tyder på at man så på byttekostnadene som små forut endringen, samt at endringsprosessen var godt gjennomført.

**For den strategiske kategorien,** finner vi gjennom den første faktoren – endringen av strategiske kjerne, at denne var uendret for tre av de fire organisasjonene, og kan således ikke relateres til beslutningen om endring for disse. For Kleven Verft fant vi imidlertid at den

strategiske kjernen hadde endret seg fra inngåelsen av outsourcingforholdet til at stålproduksjon ble erklært å være en strategisk kjerneaktivitet hos selskapet. Dette er formidlet og klart for alle arbeidstakere i selskapet, og var et klart motiv for flyttingen av stålproduksjon hjem til Norge. Den andre faktoren – endring av funksjonens rolle, var i to av våre fire case en medvirkende årsak til strategi-endring. Tingstad ønsket å komme nærmere aktiviteten, for både å kutte et kostbart mellomledd, men også for å ha nær dialog og forutsigbare leveranser med produsenten. Kleven sine produksjonsprosesser har også vært i endring, hvor de tidligere bygde fartøy med utgangspunkt i komplette skrog, til i dag å produsere med modulbasert teknologi, med høy grad av robotisering. Funksjonens rolle (skrogbygging) har altså endret seg, fra å være arbeidsintensivt til i dag å være kunnskapsintensivt. Den tredje faktoren – strukturelle endringer, hadde betydning i to av casene. Eierstrukturen i Fora Form endret seg, hvor en ny eier med fokus på blant annet miljø, ønsket å flytte produksjon fra Kina til Europa for å spare miljøet. I Kleven har det vært en gradvis endring av ledelsen, som har kommet inn med et nytt syn på produksjon og business. Dette kan tilskrives noe av årsakene for at man valgte å flytte produksjonen hjem til Norge. Den fjerde strategiske faktoren – eksterne endringer, var viktig og hadde påvirkningskraft i alle de fire organisasjonene. Hos Tingstad fant vi at eksterne endringer i seg selv ikke var den utløsende faktoren, men at eksterne endringer hadde påvirkning på valg av lokasjon. Ved Fora Form så vi at et globalt fokus på miljø, og en generell kostnadsøkning i regionen førte til at man ikke kunne forsvare en sourcing-strategi fra dette området. Fiskerstrand Verft opplevde finanskrisen som en ekstern påvirkning, som førte til at man ble presset direkte på marginer og kostnader, med det resultat at man måtte endre sourcing-strategi. Ved Kleven Verft fant vi at politiske forutsetninger var grunnleggende for at endringen kunne gjennomføres. Uten EØS utvidelsen som ble innført i 2004, ville Kleven ikke vært i stand til å flytte produksjonen tilbake til Norge og Ulsteinvik. Vedrørende tap av kontroll så vi at tre av fire organisasjoner i vår undersøkelse opplevde å ha god kontroll over funksjonen, men at de etter endringen hadde enda bedre kontroll. Fiskerstrand Verft var unntaket, hvor de gikk fra å ha svært god kontroll gjennom fellesforetaket FBLRT, til å inngå en standard outsourcingavtale med det tyrkiske verftet. Tap av kontroll var altså ikke en utslagsgivende årsak for endring for noen av organisasjonene, men en positiv (i form av mer kontroll) eller negativ (i form av mindre kontroll) bieffekt av endringen.

**For den relasjonelle kategorien,** finner vi at ingen av organisasjonene opplevde større målkonflikter i sin opprinnelige sourcing-avtale. Som et resultat av endringen er det likevel

interessant å registrere at Fiskerstrand Verft opplever «hold-up»-problem, noe som både er kostbart og relasjonelt skadelig, etter inngåelsen av det nye forholdet. For den andre faktoren – tilfredshet, fant vi at alle organisasjoner var mer eller mindre tilfredse med sine partnere. Fora Form opplyser at de opplevde kvalitetsproblem med leverandøren, men at dette likevel ikke kunne betraktes som et primærmotiv for endringen. Den tredje faktoren – servicekvalitet, ble også funnet å være god mellom alle partnere før endringene. Hos Kleven, fant vi likevel at leveringspresisjon kunne være en utfordring og noen ganger være roten til et større problem. Den fjerde og femte faktoren (tillit og kommunikasjon), viste seg å være svært god for alle selskap, og kan ikke sees på som noe stort motiv for endringen. Fora Form og Kleven Verft opplyser at kommunikasjonen likevel er bedre når man i dag opererer i Norge.

### ***Sammenligning av hovedmotivene***

I tabell 8 presenterte vi intervju-resultatene for våre fire caser, og den gir oss interessante betraktninger om organisasjonene sine motiv for endring av sourcing. I seg selv gir tabellen et unikt perspektiv på utviklingen av det tidligere forholdet, beslutningsprosessen om ny strategi og flytteprosessen. Likevel vil det være interessant å sammenligne hovedmotivene for hver av de fire casene opp mot hverandre. Ved å isolere de viktigste faktorene kan vi undersøke om det er et mønster i hvilke motiv organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre har i beslutningsprosessen ved ny sourcing-strategi etter endt outsourcingforhold. Spesielt vil vi undersøke om det er noen faktorer som går igjen i de fleste casene, og samtidig vil vi diskutere om motivene for hver enkelt case kan begrunnes ut fra hvilken type sourcing-strategi man valgte. Hva er for eksempel forskjellene i motiv mellom det å bytte outsourcingspartner og det å backsource, og om man først bestemmer seg for å backsource, hvilke motiv har man for om man bestemmer seg for backsourcing med intern kontroll (*reshoring for inshoring*) eller geografisk backshoring (*outsourced reshoring*)? I tabell 9 har vi rangert det vi ser på som hovedmotiv for strategi-endringen. I den første og andre kolonnen har vi listet opp henholdsvis *primær – og sekundærmotivene*, mens alle andre motiv som kan ha hatt betydning for beslutningsprosessen er plassert i kolonnen *andre motiv*.



Tabell 9 - Hovedresultat, motiv for endring

Selskap	Primær motiv	Sekundær motiv	Andre motiv	Effekt
<b>Tingstad</b>	Kostnadsfordeler	Endring av strategisk kjerne	Byttekostnader	Fornøyd
<b>Fora Form</b>	Kostnadsfordeler	Strukturelle endringer	Eksterne endringer, Byttekostnader, Tap av kontroll	Fornøyd, men litt tidlig å se hele effekten
<b>Fiskerstrand Verft</b>	Eksterne endringer	Kostnadsfordeler	Målkonflikt	Delvis fornøyd, blir sett på som midlertidig
<b>Kleven Verft</b>	Endring av strategisk kjerne	Endring av funksjonens rolle	Eksterne endringer, Kostnadsfordeler	Fornøyd

### *Den viktigste faktoren*

Som vi ser av tabellen er kostnadsfordeler den faktoren som er mest populær som primærmotiv i beslutningsprosessen, og kostnadsfordeler er nevnt som primær eller sekundærmotiv for tre av de fire casene. I den fjerde casen, som omhandlet Kleven sin back-sourcing til intern kontroll, er kostnadsfordeler listet opp i kolonnen andre motiv. Dette betyr at for våre organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre, ser kostnadsfordeler ut til å være det viktigste motivet i beslutningsprosessen om strategi-endring etter endt outsourcingsforhold. Hvis vi ser på Fiskerstrand Verft så rangerte vi eksterne endringer som deres primærmotiv for endringen, og om vi går dypere i den faktoren så ser vi at finanskrisen var avgjørende for dette valget. For deres del førte finanskrisen til et kostnadspress, og man var nødt til å redusere kostnadene. Kostnader var altså deres primærmotiv selv om vi oppgav kostnadsfordeler som sekundærmotiv. I beslutningsprosessen hos Kleven var kostnader ikke vektlagt som primær eller sekundærmotiv. For dem var hovedmotivet at den strategiske kjernen hadde endret seg, som førte til at også funksjonens rolle hadde endret seg. Dette førte igjen til at man opplevde kostnadsfordeler som følge av en mer strømlinjeformet produksjon. De to siste casene viser hvordan de ulike faktorene kan påvirke og/eller overlape hverandre, og understreker viktigheten av en dypere gjennomgang.

### *Forskjeller mellom de tre kategoriene*

Vi har nå identifisert kostnadsfordeler som den viktigste faktoren i beslutningsprosessen for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre. Om vi ser på de andre viktige faktorene ser vi at i tillegg til kostnadsfordeler har vi fire andre faktorer plassert i primær eller

sekundærkolonnen. Der kostnadsfordeler er nevnt i tre av fire case, er endring av den strategiske kjerne nevnt i to av fire, mens eksterne endringer og strukturelle endringer er nevnt en gang hver. Om vi så utvider søket til å omfatte faktorene som kan ha hatt en mindre betydning for valget om strategi-endring (andre motiv), får vi tre nye faktorer som ikke er nevnt som primær eller sekundærmotiv; henholdsvis lave byttekostnader, tap av kontroll og målkonflikt. Det interessante her er fordelingen under de forskjellige kategoriene. Kostnadsfordeler ble oppgitt som den klart viktigste faktoren for de maritimt rettede organisasjonene, og hører sammen med byttekostnader til under den økonomiske kategorien. Den strategiske kategorien er representert med fem faktorer; endring av den strategiske kjernen, endring av funksjonens rolle, strukturelle endringer, eksterne endringer og tap av kontroll, og fire av disse er plassert som enten primær eller sekundærmotiv og er således viktige i prosessen. Den relasjonelle kategorien er imidlertid bare representert med en faktor, nemlig målkonflikt. Denne faktoren var ikke funnet viktig nok til å bli plassert i de to første kolonnene, og i tillegg var målkonflikten bare til stede til en viss grad. Dette er overraskende for oss som utfører denne undersøkelsen, da vi hadde regnet med at relasjonelle problem ville oppstå mer hyppig i outsourcingforhold, samt at siden vi valgte en overvekt av caser der man byttet outsourcingspartner skulle man tro at relasjonelle konflikter ble mer vektlagt. Dette kan imidlertid tyde på at organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre er nøye i forberedelsene når man inngår et outsourcingforhold, og passer på at man finner en partner man kan være tilfreds med. Økonomiske eller strategiske grunner for å bytte partner eller backsource er faktorer man ikke alltid kan forutse. Under våre fire formelle intervju med organisasjonene fikk vi nettopp inntrykk av at de hadde gjennomført grundig arbeid både før den opprinnelige outsourcingavtalen og før den nye sourcing-strategien, der spesielt relasjonelle motiv var viktig i inngåelsen av en kontrakt.

### ***Effekt***

Tabell 9 inkluderer også kolonnen *effekt*. Ingen av organisasjonene vi intervjuet opplever å være misfornøyd med effekten av strategi-endringen. Likevel er det klare forskjeller i hvor stor grad de er fornøyde. Tingstad var i utgangspunktet i en veldig god relasjon med den opprinnelige outsourcingpartneren og leverandøren var en anerkjent og godt likt partner i Tingstad sitt system. Kostnadspress fra Kverneland førte imidlertid til at det var nødvendig med en endring, og man opplevde raskt en kostnadsreduksjon på 30 %. I tillegg til kostnadsfordeler fikk Tingstad en positiv overraskelse i at den nye leverandøren ble ansett av Kverneland som den beste leverandøren de noen gang har hatt, uansett sjanger, etter bare

halvannen måned. Strategi-endringen ble derfor ansett som en suksess, og ressursene som ble lagt ned i arbeidet viste hvor viktig denne beslutningen var. Kleven Verft var også veldig tilfreds med strategi-endringen. Hovedmotivene deres for å ta tilbake funksjonen «in-house» var at deres strategiske kjerne hadde endret seg til stålproduksjon, samt at ny teknologi og god tilgang på arbeidskraft hadde endret funksjonens rolle i forhold til den tiden da funksjonen ble outsourcet. Som et resultat av backsourcingen har Kleven nå kontroll over en strategisk viktig aktivitet, men man har også oppnådd kostnadsfordeler i form av bedre flyt i produksjonen. En forskjell mellom backsourcing og bytte av outsourcingspartner er også at relasjonelle problem er fraværende for Kleven. Innad i Fora Form er man også fornøyd med strategi-endringen, men siden denne beslutningen er rimelig fersk, er man ikke sikker på om alle positive og negative effekter har funnet sted enda. Til nå har man opplevd kostnadsfordeler ved produksjon i Norge gjennom at totalkostnaden er lavere enn i Kina med tanke på leveringstid, fraktkostnader og varelager. Liten (eller nesten fraværende) geografisk og kulturell distanse fører også til at reiseutgiftene er lave og relasjonelle problem er enklere å håndtere. Fiskerstrand Verft er også fornøyd med endringen, men ikke med situasjonen man er fanget i, og vi har derfor notert «delvis fornøyd» i tabell 9. Fiskerstrand Verft gikk fra et stabilt, trygt og velfungerende samarbeid, til det ustabile og utrygge grunnet eksterne endringer. Man har opplevd kostnadsfordeler etter endringen, selv etter at det har blitt avdekket store skjulte kostnader ved det tyrkiske verftet. Siden man gikk fra et fellesforetak til et outsourcingforhold har man også mistet mye av kontrollen og alle de problem dette medfører, samt at man frykter målkonflikter i tiden som kommer. Fiskerstrand Verft ser ikke på denne løsningen (avtalen) som endelig, og man vil med stor sannsynlighet fortsette jakten på nye samarbeidspartnere i tiden som kommer. Historien har også vist at Fiskerstrands samarbeid tar slutt når samarbeidspartneren ønsker å tilby fullstendig ferdigstillelse av skip.

### ***Forskjellige motiv for endring – forskjellige strategier?***

Et annet interessant element ved funnene er å se om organisasjonene har forskjellige motiv i beslutningsprosessen basert på valg av strategi, eller sagt på en annen måte; om organisasjonene velger strategi ut fra hvilke motiv man har. Våre fire case er ganske forskjellige; 1) Tingstad terminerte kontrakten sin med en utenlandsk distributør og inngikk et nytt outsourcingforhold med en annen utenlandsk produsent, 2) Fora Form hadde en utenlandsk outsourcingpartner, men valgte å backsource aktiviteten geografisk (outsourced reshoring) til Norge til en ny norsk outsourcingpartner, 3) Fiskerstrand Verft hadde et fellesforetak med en utenlandsk partner, men valgte å avslutte samarbeidet og inngikk et

forhold med en ny utenlandsk outsourcingpartner, og 4) Kleven Verft som hadde produksjon av motorrom-moduler ved forskjellige outsourcingpartnere i utlandet, før man bestemte seg for å backsource aktiviteten både geografisk og til intern kontroll (reshoring for insourcing). Som vi ser har Tingstad valgt å bytte outsourcingpartner, mens Fiskerstrand Verft har gjort en variant av dette ved å gå fra et fellesforetak til en outsourcingpartner. Både Fora Form og Kleven Verft har backshoret, men de har gjort dette på to veldig forskjellige måter. Der Fora Form bare har flyttet aktiviteten hjem til Norge har Kleven også tatt intern kontroll over aktiviteten. De ulike strategi-endringene er presentert i tabell 10.

Tabell 10 - Strategi-endringer

Organisasjon	Geografisk	Kontroll	Betegnelse	
Tingstad	Utland → Utland	Ekstern → Ekstern	Offshore outsourcing → Offshore outsourcing	
Fiskerstrand Verft	Utland → Utland	Intern → Ekstern	Offshore insourcing → Offshore outsourcing	
Fora Form	Utland → Norge	Ekstern → Ekstern	Outsourced reshoring	Backshoring
Kleven Verft	Utland → Norge	Ekstern → Intern	Reshoring for insourcing / Backsourcing	

Når vi sammenligner motivene for endring blant de fire casene ser vi følgende. For organisasjonene som gikk fra en partner i utlandet til en annen partner i utlandet var hovedmotivene stort sett kostnad. For Fiskerstrand Verft som hadde en delvis intern kontroll på grunn av fellesforetaket, så gjorde eksterne endringer at man måtte kutte kostnader og man byttet partner. Konsekvensen ble at man ikke lenger har intern kontroll. Når vi sammenligner de to backshoring casene, ser vi at det er store forskjeller i motiv. Kleven Verft er den eneste organisasjonen blant casene som har fått en endring i den strategiske kjernen og endring av funksjonens rolle (Tingstad har også delvis endret den strategiske kjernen, og endret funksjonens rolle, men det går mer på leveringspresisjon enn produksjon) i løpet av perioden fra man outsourcet til man endret strategi. For Kleven Verft sitt tilfelle har man outsourcet en funksjon man ikke så på som viktig for organisasjonen, til at den strategiske kjernen og funksjonens rolle har endret seg slik at funksjonen er avgjørende for verdiskapningen til organisasjonen. Dette samsvarer godt med teorien om strategisk kjerne og strategisk kjernekompetanse som forteller henholdsvis at strategisk kjerne er «*de ressurser, kompetanser og relasjoner som et foretak har kontroll over og gir vedvarende konkurransemessige fortrinn*»

og at «*varer og tjenester som er en del av organisasjonens kjernekompetanse skal produseres innad i organisasjonen under intern kontroll*». For Kleven Verft sin del har funksjonen endret seg (teknologi og tilgang på arbeidskraft) som gjør at funksjonen må produseres «in-house». Fora Form har også gjort en variant av backsourcing, men faktorene minner mest om bytte av outsourcingspartner. Når man ser nærmere på selve casen ser man jo at Fora Form faktisk bare har byttet outsourcingspartner, men at denne partneren er i Norge. For Fora Form sin del har ikke funksjonens rolle eller den strategiske kjernen endret seg. Kjernekompetansen deres er fortsatt design og montering, og de holder derfor støpningen av stolen utenfor organisasjonen som teorien forteller.

### ***Dokument vs. Intervju***

Dokumentinnsamlingen ble hovedsakelig gjort fordi vi ønsket å ha en viss forståelse av de ulike casene før vi gjennomførte intervjuet. For Tingstad og Fiskerstrand Verft hadde vi en uformell samtale der vi ba dem om å forklare den aktuelle casen med egne ord, slik at vi kunne se om det var noen forskjeller fra dokumentene. For Fora Form og Kleven Verft tok vi denne samtalen i begynnelsen av det formelle intervjuet. Når vi ser tilbake på denne metoden ser vi at det var lurt å gjennomføre det på denne måten. Et av dokumentene som sto om blant annet Tingstad, omtalte en case der «Tingstad bygger ny fabrikk i Polen», men dette viste seg å omhandle to forskjellige caser.

Det andre formålet med dokumentene var å se på hvilke motiv som ble vektlagt for strategiendringen i media, og sammenligne dette med intervjuet. For Tingstad sin del kom det ikke frem noe motiv i dokumentene, da de omhandlet to forskjellige caser. Det eneste vi fant om den aktuelle casen var at Tingstad hadde inngått en ny 5-års avtale med Kverneland. I dokumentene for Fora Forms backshoring ble det vektlagt kostnadsfordeler (som følge av logistikk, lager og leveringstid), eksterne endringer og et fokus på miljø. Disse faktorene er nesten identiske med det som kom frem i intervjuet. Likevel var innkjøpssjefen i Fora Form uenig i vinklingen av saken i media. For Fiskerstrand Verft ble eksterne endringer og kostnadsfordeler vektlagt i både dokumenter og intervjuet, mens det for Kleven Verft sin del ble vektlagt endring av funksjonens rolle (teknologi og kompetanse) og kostnadsfordeler. Tendensen er klar på at motivene i beslutningsprosessen som kom frem i intervjuet er flere og mer detaljrike enn det som kom frem i dokumentene. Dette var også noe vi hadde forventet da informasjon som kommer frem i media er komprimert og kan ha en annen vinkling enn man hadde regnet med. Ved hjelp av det åpne individuelle intervjuet fanget vi opp flere motiv for

strategi-endringen, og vi opplevde at de aktuelle personene vi snakket med var interessert i undersøkelsen. Denne interessen medførte av respondentene gikk i detaljnivå, og oppgav viktig informasjon om beslutningsprosessen.

## **7.2 Forskningsspørsmål**

For å belyse problemstillingen stilte vi i kapittel 1 tre forskningsspørsmål. Basert på analyse og resultat i kapittel 6 og diskusjonen i første del av kapittel 7, er vi nå i stand til å svare på disse spørsmålene og denne delen fungerer således som en konklusjon på oppgaven. Vi vil gå i gjennom spørsmålene i den rekkefølgen de ble stilt.

### ***RQ 1) Hvilke motiv er sentrale for endring av sourcing-strategi?***

Det første forskningsspørsmålet handlet om hvilke motiv som er sentrale i beslutningsprosessen om strategi-endringen for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre. I tabell 9 og den påfølgende diskusjonen identifiserte vi primær, sekundær og andre motiv i denne beslutningen. Kostnadsfordeler var den faktoren som var mest populær som primærmotiv i beslutningsprosessen, og kostnadsfordeler var nevnt som primær, sekundær eller andre motiv for alle de fire casene. I tillegg var kostnadsfordeler et resultat av andre faktorer i alle casene. Andre sentrale motiv i beslutningsprosessen var eksterne endringer (nevnt 3 ganger), endring av strategisk kjerne (nevnt 2 ganger), byttekostnader (nevnt 2 ganger), endring av funksjonens rolle (nevnt 1 gang), tap av kontroll (nevnt 1 gang) og målkonflikt (nevnt 1 gang). Vi fant ut at den økonomiske og den strategiske kategorien var viktige i beslutningsprosessen, mens relasjonelle motiv var nesten fraværende. Dette kan tyde på at organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre er nøye i forberedelsene når man inngår et outsourcingforhold. Relasjonelle motiv var derimot viktig i valget av en ny partner.

### ***RQ 2) Hva er karakteristikene ved sourcing-beslutningen for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre?***

Forskningsspørsmål nummer to omhandlet karakteristikene ved sourcing-beslutningen. Tidligere rammeverk har vært fokusert mot sourcing av informasjonssystem, så vi videreutviklet et rammeverk basert på Veltri (2005), og avledet det nye rammeverket av transaksjonskostnadsteori, agentteori, strategisk kjerne og kjernekompetanseteori, teori om internasjonal business, «interorganizational relationship theory» og «marketing channels

litterature». Rammeverket inneholder 13 faktorer vi mener er relevante for sourcing-beslutningen for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre og er presentert i tabell 8. Den økonomiske kategorien inneholder 1) særegne ressurser, 2) kostnadsfordeler, og 3) byttekostnader, den strategiske kategorien inneholder 4) endring av den strategiske kjerne, 5) endring av funksjonens rolle, 6) eksterne endringer, 7) strukturelle endringer, og 8) tap av kontroll, mens den relasjonelle kategorien inneholder 9) målkonflikt, 10) tilfredshet, 11) servicekvalitet, 12) tillit og 13) kommunikasjon.

### ***RQ 3) Hvordan er effekten av denne strategi-endringen?***

Det siste forskningsspørsmålet handlet om effekten av strategi-endringen, og er presentert i den siste kolonnen i tabell 9 og i den påfølgende diskusjonen. Det viste seg at ingen av organisasjonene var misfornøyde med strategi-endringen, men det varierte i hvor stor grad man var fornøyd. To av organisasjonene var veldig fornøyd med beslutningen, mens for en annen organisasjon er endringen såpass fersk at man må vente litt med den endelige effekten. Likevel er man godt fornøyd til nå. Den fjerde og siste organisasjonen ble tvunget ut av et stabilt og velfungerende samarbeid til en mer utrygg situasjon. Man har opplevd fordeler og noen ulemper med det nye samarbeidet, og blir av organisasjonen sett på som en midlertidig løsning.

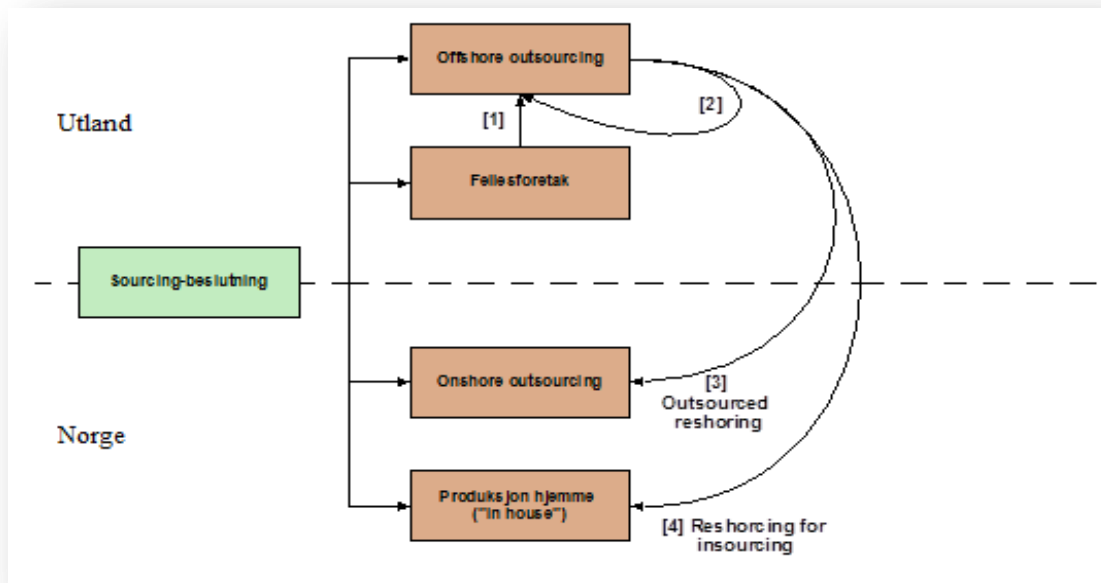
## ***7.3 Oppgavens bidrag***

Som forklart i 1.7, kan oppgavens relevans tilskrives tre deler. For det første tar oppgaven for seg en svært lite undersøkt dimensjon av sourcing, nemlig endring av en eksisterende sourcing-aktivitet. Tabell 2 støtter opp om argumentasjonen, hvor database-treff på de begreper som omfatter tilbakeføring (backsourcing, backshoring og reshoring) har en relativt lav total treffprosent – også de siste 15 årene. For det andre, tidligere forskning har i stor grad vært fokusert på endring av sourcing for funksjoner relatert til IT og informasjons-system, mens denne oppgaven tar utelukkende for seg endring i sourcing-strategi for produksjonsfunksjoner. For det tredje er oppgaven relevant for maritim virksomhet på Sunnmøre, da den bidrar med et praktisk og anvendelig rammeverk, som organisasjoner i industrien kan dra nytte av, dersom de vurderer å gjennomføre endringer i sourcing-strategier i fremtiden.

Oppgaven er basert på kvalitative case-undersøkelser, hvor to verft og to underleverandører fra den maritime næringen på Sunnmøre har vært undersøkt. Oppgaven bidrar til økt innsikt og forståelse for hvorfor (hvilke motiv) organisasjoner i den maritime sektoren på Sunnmøre ønsker å endre sin eksisterende sourcing-strategi, og videre om motivene som ligger bak kan linkes til organisasjonenes nye strategier. Oppgaven analyserer beslutningsendringer ved produksjonsfunksjoner, en vinkling som har hatt begrenset og svært lite fokus frem til i dag. I tillegg er oppgaven industrispesifikk, og omfatter organisasjoner i denne maritime næringen på Sunnmøre. På denne måten bidrar oppgaven til økt innsikt i sektoren og hvordan organisasjoner her stimuleres til å endre sin sourcing-strategi og hva denne endringen fører til. Et annet viktig bidrag er begrepsavklaringen i kapittel 2, med tilhørende tabell 1 og 3. Formålet her er å øke leserens forståelse av begrepsapparatet og terminologien benyttet i litteraturen.

Gjennom de kvalitative casestudiene erfarte forfatterne av oppgaven at rammeverket, og hovedmodellen (figur 1) av Veltri (2005) som ble benyttet, ikke var passende for alle våre case. Gjennom våre case-undersøkelser, fant vi at enkelte ikke nødvendigvis har gjennomført en flytting hjem til Norge (reshoring for insourcing og outsourced reshoring), men flyttet geografisk i utland. I tillegg så vi at en av organisasjonene opererte gjennom et fellesforetak med delt eierskap, noe som heller ikke passet i hovedmodellen. Denne oppdagelsen medførte at vi med basis i modellen til Veltri (2005), ønsker å tilby en ny modell (figur 8), som har til formål å forklare og dekke de endringer våre maritimt rettede organisasjoner har vært igjennom.





Figur 8 - Utviklet modell, basert på våre case studier

Den første endringen [1] er Fiskerstrand Verft som gjennomførte. De gikk fra fellesforetaket FBLRT til en offshore outsourcingavtale med et tyrkisk verft. Den andre endringen [2] ble gjennomført av Tingstad, som byttet partner fra Nederland til Polen, men involverte seg aldri i noen form for kontroll. Den tredje endringen [3] ble gjennomført av Fora Form, hvor man gikk fra en offshore outsourcing-avtale til å en onshore outsourcingavtale, der man aldri hadde kontroll over funksjonen, noe som i litteraturen blir beskrevet som «outsourced reshoring». Den fjerde endringen [4] ble gjennomført av Kleven Verft, som gikk fra en offshore outsourcingavtale til produksjon hjemme, «in house», noe som i litteraturen blir beskrevet som en «reshoring for insourcing» prosess. I følge terminologien og tabell 3 i kapittel 2, kan de to alternativene [3] og [4] i figur 8, karakteriseres som backshoring, som tar høyde for geografi og ikke kontroll. Det er likevel viktig å påpeke at figur 8, ikke er ment som en forklaring for alle typer endringer i sourcing. For eksempel kan man også gå fra et fellesforetak i utland, til produksjon hjemme i Norge. Dette er ikke inkludert, da figuren og de tilhørende pilene utelukkende har funksjonen å vise og forklarer endringene våre case har vært igjennom.

De viktigste faktorene (primærfaktorer) for endring av sourcing, ble funnet å være kostnader, eksterne endringer, og endring av strategisk kjerne. Vi fant videre at de relasjonelle faktorene i svært liten grad påvirket valget om å endre sourcing-strategien, noe som kan tyde på at de maritimt rettede organisasjonene på Sunnmøre gjennomfører gode analyser, før man inngår

partnerskap. Opplysningene kan være nyttige, da de bidrar til økt forståelse av grunnlaget organisasjonene i regionen baserer sine beslutninger på.

#### **7.4 Begrensninger og fremtidig forskning**

Teorigrunnlaget er i stor grad basert på IT-outsourcing og IT-backsourcing. Dette betyr at en stor del av det teoretiske grunnlaget er generalisert til å også omfatte produksjonsfunksjoner. Tre av intervjuene ble også gjennomført noen år etter beslutningen ble gjennomført, og man må dermed ta høyde for at enkelte av informantene kan ha glemt noe. Intervjuobjektet var også alene og vi gjennomførte ikke flere intervju med andre personer i samme organisasjon, noe som gjør informasjonen vanskelig å verifisere. Objektet kan i så måte også være «farget» av sin stilling, og ønsker å stille sin organisasjon i et best mulig lys. Selv om vi under intervjuet forsøkte å ikke gi ledende spørsmål, er det en viss sannsynlighet for at våre intervjuobjekt i større eller mindre grad har vært påvirket av en viss undersøkelses-effekt (blitt påvirket av intervjuere).

I vår oppgave er utvalget organisasjoner begrenset til fire, noe som betyr at videre forskning og nye undersøkelser bør gjennomføres for å få et mer utfyllende bilde av virkeligheten i industrien. Samtidig vil det også være nyttig å undersøke om de karakteristikene og rammeverket som er benyttet i denne oppgaven, vil være passende også for casestudier i andre industrier. Det vil også være interessant å undersøke om de gjennomførte endringene er en endelige eller midlertidige løsninger, for de organisasjonene som er involverte i studien.

Et av våre hovedfunn gir indikasjoner på at en endring i organisasjoners strategisk kjerne, vil gi sterke motiv til å gjennomføre en backsourcing (eller «reshoring for insourcing»). Her vil det være interessant å undersøke om endring av strategisk kjerne i andre casestudier (også for andre industrier) fører til backsourcing av funksjoner.

## Litteraturliste

- Andersen, S. S. 2013. *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*, Fagbokforlaget.
- Arnold, U. 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
- Aubert, B. A., Rivard, S. og Patry, M. 1996. A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence. *Information & management*, 30, 51-64.
- Bahli, B. og Rivard, S. 2003. The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*, 18, 211-221.
- Balakrishnan, J. og Cheng, C. H. 2005. The theory of constraints and the make-or-buy decision: an update and review. *Journal of Supply Chain Management*, 41, 40-47.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Barthelemy, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17, 87-98.
- Bhagwatwar, A., Hackney, R. og Desouza, K. C. 2011. Considerations for information systems "backsourcing": a framework for knowledge re-integration. *Information Systems Management*, 28, 165-173.
- Buckley, P. J. og Mucchielli, J. L. 1997. *Multinational firms and international relocation*, Edward Elgar Pub.
- Cáñez, L. E., Platts, K. W. og Probert, D. R. 2000. Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 1313-1330.
- Chapman, R. og Andrade, K. 1998. *Insourcing After the Outsourcing: MIS Survival Guide* American Management Association. New York, NY.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R. og Aquilano, N. J. 2004. *Operations Management for Competitive Advantage*, 10. Aufl., New York.
- Clott, C. B. 2004. Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109(2), 153-170.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.
- Deresky, H. 2011. *International Management. Managing Across Borders and Cultures*.
- Djavanshir, G. R. 2005. Surveying the risks and benefits of IT outsourcing. *IT professional*, 7, 32-37.
- Egan, J. 2011. *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*, Pearson education.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14, 57-74.
- Ellram, L. M. 2013. Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49, 3-5.
- Farrell, D. 2006. Smarter offshoring. *Harvard business review*, 84, 84-92, 145.
- Fjeldstad, Ø. D. og Lunnan, R. 2014. *Strategi*, Fagbokforlaget.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G. og Johnny Rungtusanatham, M. 2013. The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49, 27-33.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Bergen.

- Halse, L. L. og Bjarnar, O. Cluster transformation from a supply chain perspective: Theoretical models and the case of the maritime cluster in Mid-West Norway. Regional Studies Association Annual International Conference, Newcastle, 2011.
- Haugen, O. H. og Sjøholm, I. 2015. Utviklingstrekk i Møre og Romsdal - Kunnskapsgrunnlag til Regional planstrategi 2016-2020.
- Heide, J. B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 71-85.
- Hervik, A. og Jakobsen, E. W. 2001. Det regionale maritime Norge. *En vital nasjonal næring med regionale særpreg*.
- Hirschheim, R. og Lacity, M. 1998. Backsourcing: An emerging trend. *Journal of Strategic Outsourcing Information*, 45, 78-89.
- Hirschheim, R. og Lacity, M. 2000. The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43, 99-107.
- Hoang, T. og Hartner, A. 2014. Backsourcing—a case study of a middle size manufacturing company taking an outsourced function back in-house.
- Huxham, C. og Macdonald, D. 1992. Introducing collaborative advantage: Achieving inter-organizational effectiveness through meta-strategy. *Management Decision*, 30.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jensen, P. D. Ø. og Pedersen, T. 2011. The economic geography of offshoring: the fit between activities and local context. *Journal of Management Studies*, 48, 352-372.
- Kern, T. og Willcocks, L. P. 2001. *The relationship advantage: Information technologies, sourcing, and management*, Oxford University Press.
- Kinkel, S., Lay, G. og Maloca, S. 2007. Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4, 256-276.
- Kinkel, S. og Maloca, S. 2009. Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15, 154-165.
- Lacity, M. C. og Willcocks, L. 2000. *Global information technology outsourcing: In search of business advantage*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S. og Miller, R. 2001. Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *Milbank quarterly*, 79, 179-205.
- Loh, L. og Venkatraman, N. 1992. Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3, 334-358.
- Løwendal, B. R. og Wenstøp, F. E. 2011. *Grunnbok i strategi*, Cappelen akademisk forlag.
- Mahnke, V., Wareham, J. og Bjorn-Andersen, N. 2008. Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing. *Journal of Information Technology*, 23, 18-30.
- Manuj, I. og Mentzer, J. T. 2008. Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 192-223.
- Mclaughlin, D. og Peppard, J. IT backsourcing: from 'make or buy' to 'bringing it back in-house'. ECIS, 2006. 1735-1746.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

- Morse, J. M. 1991. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40, 120-123.
- Oberoi, J. og Khamba, J. 2005. Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: An exploratory study. *Human Systems Management*, 24, 275-283.
- Ornelas, E. og Turner, J. L. 2008. Trade liberalization, outsourcing, and the hold-up problem. *Journal of International Economics*, 74, 225-241.
- Oterhals, O. og Johannessen, G. 2009. Møbelbransjens klyngeanalyse – et delprosjekt under Innovasjon Møbel.
- Oxelheim, L. og Wihlborg, C. 2008. Corporate decision-making with macroeconomic uncertainty: performance and risk management. *OUP Catalogue*.
- Parkhe, A. 2007. International outsourcing of services: Introduction to the special issue. *Journal of International Management*, 13, 3-6.
- Peng, M. W. og Meyer, K. 2011. *International business*, Cengage Learning London.
- Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, 57, 137-145.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of notions. *Harvard business review*, 68, 73-93.
- Puranam, P., Gulati, R. og Bhattacharya, S. 2013. How Much to Make and How Much to Buy 'An Analysis of Optimal Plural Sourcing Strategies. *Strategic Management Journal*, 34, 1145-1161.
- Quélin, B. og Duhamel, F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy:: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21, 647-661.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. og Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23, 393-404.
- Slepnirov, D. og Vejrum Waehrens, B. 2008. Offshore outsourcing of production: An exploratory study of process and effects in Danish companies. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1, 64-76.
- Solli-Sæther, H. og Gottschalk, P. 2008. Myter og realiteter om outsourcing. *Magma*, 11(5), 87-94.
- Stake, R. E. og Savolainen, R. 1995. *The art of case study research*, Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Stern, L. W. og Reve, T. 1980. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *The Journal of Marketing*, 52-64.
- Sørensen, E. T. S. 2012. *Lovvalg og verneting i internasjonale arbeidsforhold*. Universitetet i Oslo.
- Trent, R. J. og Monczka, R. M. 2003. International Purchasing and Global Sourcing-What are the Differences? *Journal of Supply Chain Management*, 39, 26-36.
- Trent, R. J. og Monczka, R. M. 2005. Achieving excellence in global sourcing. *MIT Sloan Management Review*, 47, 24.
- Veltri, N. F. 2005. *Antecedents of information systems backsourcing*. Doctor of Philosophy, University of Central Florida Orlando, Florida.
- Veltri, N. F., Saunders, C. S. og Kavan, C. B. 2008. Information systems backsourcing: correcting problems and responding to opportunities. *California Management Review*, 51, 50-76.
- Vining, A. og Globberman, S. 1999. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17, 645-654.
- Weele, A. J. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning EMEA.

- Welch, J. A. og Nayak, P. R. 1992. Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. *The Executive*, 6, 23-31.
- Whitten, D. og Leidner, D. 2006. Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors. *Decision Sciences*, 37, 605-621.
- Williamson, O. E. 1985. The economic institutions of capitalism: Firms. *Markets, Relational Contracting*, New York, 26ff.
- Wilson, A. 2011. *Marketing research: an integrated approach 3rd edition*, FT Prentice Hall.
- Yin, R. K. 1989. Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Zhu, Z., Hsu, K. og Lillie, J. 2001. Outsourcing-a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management decision*, 39, 373-378.

### Web-addresser:

- Web1. *Tingstad AS, regnskapstall* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.proff.no/selskap/tingstad-as/%C3%A5lesund/r%C3%B8r-og-r%C3%B8rleggerutstyr/Z0I4176H/>.
- Web2. *Fora Form AS, selskapsinformasjon* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.foraform.no/no/om-oss/fora-form>.
- Web3. *Fora Form AS, regnskapstall* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.proff.no/selskap/fora-form-as/%C3%B8rsta/kontorm%C3%B8bler-og-innredninger/Z0IHH630/>.
- Web4. *Fiskerstrand Verft AS, regnskapstall* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.proff.no/selskap/fiskerstrand-verft-as/fiskarstrand/skipsbyggerier-og-verft/Z0IFJMNR/>.
- Web5. *Kleven Verft AS, regnskapstall* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.proff.no/selskap/kleven-verft-as/ulsteinvik/skipsbyggerier-og-verft/Z0I4178K/>.
- Web7. *Kverneland valgte Tingstad* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nett.no/Nettno/Overskriftene/Kverneland-valgte-Tingstad>.
- Web8. *Flyttar produksjonen ut av Kina* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.morenytt.no/nyheiter/article10859283.ece>.
- Web9. *Fiskerstrand droppar Baltikum* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nett.no/Nettno/Overskriftene/Fiskerstrand-droppar-Baltikum>.
- Web10. *Kjerringa mot straumen* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.podcast.de/episode/198133778/Kjerringa+mot+str%C3%B8mmen/>.
- Web11. *Investing for future competitiveness* [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.oecd.org/sti/ind/10%20Kleven%20-%2029Nov12.pdf>.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Intervju-guide

#### Generelt

1. Kan vi få en kort presentasjon av organisasjon, størrelse og mål/visjoner?
2. Kan vi få en kort beskrivelse av den tidligere outsourcingavtalen? Årsak, relasjoner, produkt/tjenester, kontrakter (for eksempel: tidsperspektiv), områder, osv.)

<b>Den økonomiske kategorien</b>	
<i>Unike ressurser (liten alternative anvendelse)</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Om du tenker på din organisasjonens produksjonsprosesser, hvordan er disse forskjellige sammenlignet med konkurrentene i den samme industrien?</li><li>2. Kan du tenke deg noen unike tekniske ferdigheter eller investeringskrav dere stilte ovenfor outsourcing-partneren?</li></ol>
<i>Kostnads- Fordeler</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Har dere oppnådd kostnadsfordeler som et resultat av flyttingen? I så fall, på hvilken måte?</li></ol>
<i>Byttekostnader</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvor lang tid tok det fra beslutningen om å avslutte forholdet med partneren, til dere var operative med ny(e) partner(e) / «in-house»?</li><li>2. Møtte dere noen utfordringer under flyttingen? så fall: Hvilke problem?</li></ol>
<b>Den strategiske kategorien</b>	
<i>Endring av strategisk kjerne</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Har deres strategiske kjerne endret seg i tidsrommet fra inngåelsen av kontrakt, og frem til i dag?<ol style="list-style-type: none"><li>A. Hvilke materielle og immaterielle ressurser inngår i organisasjonens kjerne?</li></ol></li></ol>
<i>Endring av funksjonens rolle</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Har rollen til den outsourcet funksjonen endra seg i tidsrommet fra inngåelsen av kontrakt, og frem til i dag?<ol style="list-style-type: none"><li>A. Hvordan bidro funksjonen til suksess tidligere? Hvordan bidrar funksjonen til suksess i dag?</li><li>B. Har det vært noen endring i hvordan den outsourcete funksjonen har bidratt til å gi organisasjonen konkurransefortrinn ovenfor konkurrenter?</li><li>C. Har organisasjonen mistet menneskelige ressurser eller kunnskap?</li></ol></li></ol>
<i>Strukturelle</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Var organisasjonen involvert i oppkjøp, salg eller fusjoner av andre selskap, før beslutningen ble gjennomført?</li></ol>

<i>endringer</i>	2. Kan du fortelle meg om det ble gjort noen viktige endringer i ledelsen, før beslutningen ble gjennomført?
<i>Eksterne endringer</i>	1. I hvilken grad vil du si at eksterne faktorer har bidratt til beslutningen om endring? A. Hvordan har politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer bidratt til endringen? B. Hvordan har makroøkonomiske faktorer bidratt til endringen?
<i>Tap av kontroll</i>	1. Hvordan opplevde dere at kontrollen over funksjonen var i kontraktperioden? A. Hvordan var dere i stand til å svare på konkurransemessige og eksterne utfordringer i kontraktperioden?
<b>Den relasjonelle kategorien</b>	
<i>Målkonflikt</i>	1. Kan du fortelle oss om det oppstod noen større uenigheter mellom deres organisasjon og outsourcingspartner i løpet av kontraktstiden? A. Spesielle måter arbeidet blir gjort på, eller tjenester levert? B. Mål og prioriteringer
<i>Tilfredshet</i>	1. Hvor tilfreds er du med: A. Arbeidet som ble gjennomført av outsourcing-tilbyder? B. Forholdet med outsourcing-tilbyder? C. Kvalitet på produktet som ble levert?
<i>Service kvalitet</i>	1. Hva synes du om kvaliteten på tjenesten levert av outsourcing-tilbyder? A. Fysiske fasiliteter, kunnskap og utstyr? B. Villighet til å hjelpe og tilby rask service? C. Evnen til å gjennomføre tjenesten nøyaktig, pålitelig og med god leveringspresisjon?
<i>Tillit</i>	1. Hva synes du om: A. Outsourcings-tilbyders villighet til å dele informasjon? B. Oppfølging av avtaler?
<i>Kommunikasjon</i>	1. Hvor tilfreds var dere med kommunikasjon og kommunikasjonskanaler? 2. Hvilke bekymringer hadde dere før og under kontraktforholdet?

### *Avsluttende spørsmål*

1. Hvilken effekt mener du endringen har hatt?
2. Vurderte dere andre sourcing-alternativer?



3. Gjennom dette intervjuet har vi forsøkt å finne motivene deres for strategiendringen. Er det noe du mener mangler eller ønsker og legge til som ikke har blitt nevnt?  
Geografi, kultur?
4. Har du noen tips til oppfølging av dette temaet? Dette kan være forslag til artikler, avisoppslag, dokumenter, oppfølgingsintervjuer i organisasjonen etc.